

DISERTASI

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
KEPUASAN KERJA SERTA PRESTASI KERJA
KARYAWAN PABRIK KALSIUM KARBIDA
PT.EMDEKI UTAMA DI GRESIK**



YOSIA DANIEL

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2011**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
KEPUASAN KERJA SERTA PRESTASI KERJA
KARYAWAN PABRIK KALSIUM KARBIDA
PT.EMDEKI UTAMA DI GRESIK**

DISERTASI

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah Dipertahankan Di Hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada Hari : Senin
Tanggal : 19 September 2011
Pukul : 10.⁰⁰ - 12.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**YOSIA DANIEL
NIM. 090810522 D**

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

Tanggal, 26 September 2011

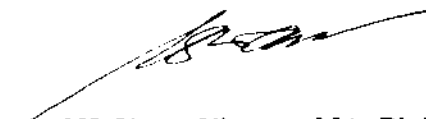
Oleh

Promotor



**Prof. Budiman Christiananta, Drs., M.A., Ph.D.
NIP. 130 206 173**

Ko-Promotor



**Prof. H. Umar Nimran, MA., Ph.D.
NIP. 194908021976031001**

PANITIA PENGUJI DISERTASI

TELAH DIUJI PADA UJIAN TERTUTUP
Tanggal, 19 September 2011

- Ketua** : Prof. Dr. H. Effendie, S.E.
- Anggota** :
1. Prof. Budiman Christiananta, Drs., M.A.,Ph.D.
 2. Prof. Dr. H. Umar Nimran, M.A.,Ph.D.
 3. Prof. Dr. H. Andi Sularso, SU.
 4. Prof. Dr. H. Sarmanu, drh, M.S.
 5. Dr. Anis Eliyana, S.E., M.Si.
 6. Dr. Rudi Purwono, S.E.,M.SE.

Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor : 1977/H3/KR/ 2011
Tanggal : 22 Agustus 2011

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama penulis panjatkan puji syukur kepada Allah pencipta semesta alam beserta isinya yang telah berkenan mencurahkan Berkah, Kasih dan KaruniaNya sehingga disertasi berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Kalsium karbida PT.Emdeki Utama di Gresik dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya disertasi ini, maka dengan hati yang tulus dan ikhlas perkenankan saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas purnanya naskah disertasi ini yang tidak terlepas dari andil dan peran serta dari berbagai pihak, untuk itu dengan hati yang tulus saya menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

Prof. Budiman Christiananta, Drs., M.A., Ph.D., Guru Besar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga sebagai Promotor, di tengah kesibukannya yang luar biasa, namun tetap penuh perhatian. Beliau dengan segala kesabaran, kearifan dan tulus ikhlas membimbing, mengarahkan serta berkenan memberi masukan, koreksi dan saran-saran yang membuat naskah ini bisa penulis selesaikan tepat pada waktunya. Beliau telah berkenan memberikan motivasi dan inspirasi yang sangat berarti sejak penulis mengikuti Program Doktor, dalam proses dan sampai terselesaikannya disertasi ini.

Prof. Dr.H.Umar Nimran, MA., selaku Ko Promotor I yang dengan segala kesabarannya di tengah kesibukan beliau sebagai pengajar yang telah berkenan dan tulus ikhlas membimbing, mendorong dan memberi semangat, dukungan dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan disertasi ini serta Dr. H.Warsono, SE.,ME (Almarhum), Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya selaku mantan Ko Promotor II, meskipun beliau memiliki kesibukan yang sangat padat, sampai pada menjelang akhir hayatnya saat sedang sakit, beliau juga masih berkenan memikirkan, mendorong, membimbing penulis untuk segera menyelesaikan penulisan disertasi ini, berdiskusi dengan penuh ketulusan, kesabaran, kearifan, dengan penuh perhatian untuk dapatnya disertasi ini selesai tepat waktu secepat mungkin tanpa halangan berarti.

Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Fasich, Apt., yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. Hj. Sri Hajati, S.H., M.S., Wakil Direktur I, Prof. Dr. Suhariningsih, Ir., Wakil Direktur II, Dr. I Made Narsa, Drs. Ec., M.Si., Ak., mantan Wakil Direktur I, Prof. Dr. H. Eddy Raharjo dr.Sp.Ank.Ic., dan mantan Wakil Direktur II Prof. H. Tjiptohadi Sawarjuwono, Drs.Ec., M.Ec., Ph.D.,Ak., beserta seluruh staf dan karyawan pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan fasilitas dan bantuan kepada penulis selama menjalani masa studi S-3 pada Program Studi Ilmu Ekonomi.

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Dr. Rudi Purwono, S.E., M.SE., mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Prof. Dr. H. Effendie, S.E., yang

dengan semangat dan kedisiplinan tinggi memberi arahan sejak dimulai hingga selesainya pendidikan Program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dr. Anis Eliyana, S.E., M.Si., Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, di tengah kesibukannya yang cukup padat, namun tetap perhatian dan mendorong dengan penuh kesabaran dan kecermatan membimbing serta memberikan pandangan-pandangan positif, masukan-masukan dalam penyempurnaan disertasi ini. Pengalaman dan wawasan berpikir yang diberikan merupakan hal yang sangat berharga tidak hanya untuk penulisan disertasi ini tetapi juga untuk pembelajaran dalam kehidupan.

Prof. Dr. H.Sarmanu, drh, M.S. Guru Besar pada Fakultas Kedokteran Hewan Universitas Airlangga sebagai Pembimbing statistik, metode penelitian, yang telah berkenan memberikan bimbingan, pengarahan dan konsultasi serta masukan-masukan yang amat berarti dalam penyelesaian hasil analisis terhadap penyusunan disertasi ini, sehingga atas jasa-jasa beliau disertasi ini dapat tersusun secara runtut dan rasional berdasarkan nilai-nilai ilmiah.

Prof. Budiman Christiananta, Drs., M.A., Ph.D., Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA.,Ph.D. dan Dr. H. Warsono, S.E., M.E., (Alm.) dan Dr. Anis Eliyana, S.E., M.Si., sebagai Dosen MKPD.

Dosen-dosen Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Budiman Christiananta, Drs., M.A., Ph.D., Prof. Dr. H. Effendie, S.E., Prof. Dr. IBM. Santika, S.E., (Alm.), Prof. Dr. Lasiyo, MA, M.M., Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, S.E., Prof. Dr. H. Sarmanu, drh., M.S., Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Suharto, S.E., Prof. Dr. H. Umar Nimran, M.A., Prof. V. Hengky Supit, Drs. Ec., Ak., Prof. Dr. Arsono Laksmiana, S.E., Ak., Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, S.E., M.S., Prof. Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi., M.Sc., Dr. H. Warsono, S.E., M.E., (Alm.), Dr. Soekarnoto, S.E., Dr. Djoni Budihardjo, S.E., M.Si., Dr. Anis Eliyana, S.E., M.Si., staff pengajar pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah meletakkan dasar-dasar teoritik yang dapat dijadikan bekal oleh penulis dalam menyelesaikan studi.

Rektor Universitas Negeri Surabaya Prof. Dr. H. Muchlas Samani, M.Pd., Prof. Dr. H. Haris Supratno., selaku mantan Rektor Unesa periode sebelumnya, beserta seluruh staf yang telah berkenan memberikan kesempatan, dorongan dan bantuan untuk melanjutkan pendidikan Program Doktor dan seluruh civitas akademika Universitas Negeri Surabaya .

PT. Emdeki Utama, seluruh pimpinan, staf beserta seluruh karyawannya yang telah berkenan memberi ijin, memberikan bantuan, kesempatan, waktu dan tempat serta kesediaannya untuk terlaksananya penulis melakukan penelitian penyusunan penulisan disertasi dalam menempuh pendidikan Program Doktor.

Teman-teman pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Angkatan 2008, Dr. Hj. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M., Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra. Ec., M.Si., Diana Zuhroh, Dra. Ec., Ak., M.Si., Soni Harsono, Drs., M.Si., M. Munir Rachman, Drs. Ec., M.Si., Abdul Azis, Ir., M.T., Murpin Josua Sembiring, S.E., M.Si., Tri Ariprowo, S.E., M.Si., Pongky Arie Wijaya, S.E., M.M., Agus Setiawan Budiadi, Drs., Ir., M.T., Supriyono, S.E., M.M., M. Erma Widiana, Dra. Ec., M.M., Sigit Hermawan, S.E., M.Si., H. Arief Widijatmoko, Drs., M.T., Ak., H. M. Miqdad, Drs., M.M., Ak., Untung Lasiyono, Drs., M.Si.,

Yie Ke Feliana, S.E., M.Com, Hendrik Manosoh, S.E., M.Si., Hj. Pawana Nur Indah, Ir., M.Si., Sriyono, Drs. M.M., Rully Wurarah, Ir., M.Si.

Teman-teman komunitas ruang baca Pascasarjana Unair Anik, Diana, Arief, Eni, Dwi Opta dan semuanya yang belum disebutkan.

Ayahanda Musa, (Alm.) dan Ibunda Uria (Alm), yang telah ikhlas dan tanpa pamrih mendidik dan membesarkan, serta senantiasa memberikan doa yang tiada hentinya kepada penulis sehingga penulis dapat meraih cita-cita.

Bapak Mertua Widodo (Alm.) dan Ibu Mertua Wandiana Widodo (Alm) yang memberikan doa dan restu kepada penulis dalam menempuh program S3 Ilmu Ekonomi.

Keluarga tercinta, Istri yang tercinta dan tersayang, Liliana Tanurahardja, yang penuh pengertian, sabar, selalu memberikan semangat, dorongan dan doa pada saat mulai menempuh Program Doktor sampai terselesaikannya disertasi ini, Anak-anakku tersayang Yohans Daniel, dan Andrew Daniel, yang senantiasa membangkitkan semangat, menghibur, mendorong dan mengisi kehidupan penulis saat menjalani pendidikan di program S3.

Saudara-saudaraku, Chakradahana, Yacoeboes,SH., Marta Wardani, Mariyati, Ruthiani,Dra., Elijawati,dr.Sp.A., Samuel., Daud,Ir., Paulus,dr.,Sp.Pd.,Mayor(Laut), semua beserta keluarga.

Keberhasilan dalam bidang akademik ini, tidak terlepas dari jasa Bapak dan Ibu Guru selama belajar di SD, SMP, SMA, dan Perguruan Tinggi, Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga serta semuanya yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu..

Sebagai akhir kata dalam kesempatan ini saya memohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang tidak disengaja dalam naskah disertasi ini dan dengan rendah dan lapang hati mohon kritik dan masukan demi lebih baiknya disertasi ini. Kepada Semua pihak yang telah dengan tulus ikhlas dan mendoakan bagi keberhasilan ini, yang tidak dapat dan belum disebutkan satu persatu, penulis pada kesempatan ini ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya, semoga Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang menerima amal baik saudara-saudara dan memberikan balasan yang setimpal.

Semoga kebaikan Bapak/Ibu dan Saudara/Saudari mendapatkan balasan limpahan rahmat dan hidayah dari Allah yang Maha Kuasa, melindungi dan memberkati kita semua. Amin.

RINGKASAN

RINGKASAN

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik

Pabrik adalah kumpulan bahan, mesin, peralatan, dan pekerja yang dirangkai oleh pengorganisasian kegiatan secara teratur untuk memproduksi barang/produk sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan pada tingkat biaya yang wajar. Keberadaan pabrik merupakan kunci penentu kemampuan daya saing perusahaan dalam industri. Seluruh konsep, rencana, dan umpan balik yang diperoleh akan ditransformasikan ke dalam pabrik. Pabrik merupakan elemen dari perusahaan yang menerjemahkan seluruh kebutuhan manajemen agar dapat menjawab perencanaan, pengarahan, pengendalian dan pengorganisasian, permintaan pasar. Secara umum, elemen-elemen pabrik dikategorikan dalam lima elemen, yaitu manusia, bahan, anggaran, informasi, dan mesin atau peralatan. Masing-masing elemen mempunyai karakteristik dan fungsi sendiri dalam proses transformasi. Sekalipun peran dan fungsi setiap elemen operasional pabrik berbeda, proses manajemen pabrik harus tetap diarahkan pada keterpaduan yang teratur dan berorientasi pada perbaikan produktivitas. Keberadaan faktor manusia patut menjadi perhatian yang lebih karena berfungsi sebagai faktor kunci suksesnya operasional pabrik, dalam proses manajemen tersebut.

Istilah manajemen akan berhubungan dengan kegiatan proses, perencanaan, pengarahan, pengendalian dan pengorganisasian. Manajemen pabrik adalah proses mengelola elemen-elemen di dalam pabrik yang berhubungan dengan interaksi antara pekerja dengan sesama pekerja dan pekerja dengan mesin dan peralatan berdasarkan rujukan yang telah ditetapkan. Manajemen pabrik adalah proses manajemen kreatif yang mengintegrasikan rangkaian kegiatan yang ada di dalam pabrik sehingga dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Sumber daya di dalam pabrik bukan saja berbentuk barang modal, tetapi Sumber Daya Manusia yang paling besar kontribusinya bagi peningkatan efisiensi dan efektifitas pabrik.

Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja (X_1), Komitmen Organisasional (X_2) sebagai variabel bebas, serta variabel terikatnya yaitu Motivasi Kerja (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2) sebagai *intervening* dan Prestasi Kerja karyawan (Y_3) Pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik.

Studi ini termasuk dalam jenis penelitian sesuai yang digunakan untuk pengujian hipotesis yaitu untuk maksud penjelasan atau *confirmatory* atau disebut juga penelitian untuk pengujian hipotesis untuk menjelaskan pengaruh antara variabel atau hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, juga penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja. Responden penelitian ini adalah karyawan tetap Pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik yang sudah memiliki jabatan sebagai Supervisor, Senior Operator dan Yuniior Operator, yakni sebanyak 120 karyawan. Penelitian diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) program AMOS versi 16.

Dari pembahasan dan pengujian pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja karyawan serta

Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik didapatkan hasil sebagai berikut:

Hipotesis pertama Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hasil uji antara Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terbukti signifikan.

Hipotesis kedua Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Hasil uji antara Komitmen Organisasional dan Prestasi Kerja terbukti signifikan.

Hipotesis ketiga Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil uji antara Lingkungan Kerja dan Prestasi Kerja terbukti signifikan.

Hipotesis keempat Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji antara Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terbukti signifikan.

Hipotesis kelima Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terbukti signifikan.

Hipotesis keenam Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil uji antara Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terbukti signifikan.

Hipotesis ketujuh Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil uji antara Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil uji antara Kepuasan kerja terbukti signifikan.

Hipotesis kedelapan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan . Hasil uji antara Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja terbukti signifikan.

Hipotesis kesembilan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Hasil uji antara Kepuasan Kerja dan Prestasi kerja terbukti signifikan.

Model hubungan antar variabel yang diteliti menghasilkan Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai intervening dan Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kasium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik.

Hasil studi pengujian hubungan antara variabel Motivasi Kerja dengan variabel Prestasi Kerja adalah mempunyai tingkat signifikansi paling besar, pengujian hubungan antara variabel Lingkungan Kerja dengan variabel Prestasi Kerja adalah mempunyai tingkat signifikansi paling kecil dan mengintegrasikan variabel Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja karyawan dalam satu kesatuan model yang utuh (*Integrative Model*).

Berdasarkan temuan pada penelitian ini dapat digunakan sebagai pengambilan kebijakan keputusan dan program peningkatan Prestasi Kerja karyawan, secara khusus bisa bermanfaat bagi manajemen Sumber daya Manusia (SDM) Pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik dan secara umum bagi Pabrik-pabrik sejenis di Indonesia atau Prestasi Kerja karyawan pada suatu organisasi atau dibidang industri kimia dasar lainnya.

SUMMARY

Effect of Work Environment and Organizational Commitment on Job Motivation and Job Satisfaction and Employee Performance at Calcium Carbide Factory PT. Emdeki Utama in Gresik

The factory is a collection of materials, machinery, equipment, and workers are strung together by organizing activities on a regular basis to produce goods / products in accordance with specifications set at a reasonable cost. The existence of the factory is a key determinant of the ability of the company's competitiveness in the industry. The whole concept, plan, and the feedback obtained will be transformed into a factory. The plant is an element of the company that translates the needs of management in order to answer the planning, direction, control and organization, market demand. In general, elements of the plant is categorized in the five elements, namely human, material, budgets, information, and machinery or equipment. Each element has its own characteristics and functions in the process of transformation. Although the role and function of each element different plant operations, plant management process must remain open to the integration of regular and oriented to the improvement of productivity. The existence of the human factor deserves more attention because it serves as a key factor to success of plant operations, in the management process.

The term management will be associated with process activities, planning, directing, controlling and organizing. Plant management is the process of managing the elements inside the factory associated with interaction between workers with fellow workers and workers with machines and equipment based on a predetermined reference. Plant management is the process of creative management that integrates a range of activities that exist within the plant so it can run efficiently and effectively. Resources within the plant not only in the form of capital goods, but Human Resources is the greatest contribution to increased efficiency and effectiveness of the plant.

This study aims to examine and analyze the influence of Working Environment (X1), Organizational Commitment (X2) as independent variables, as well as the dependent variable of Work Motivation (Y1) and Job Satisfaction (Y2) as intervening and Work Achievement employees (Y3) Calcium Carbide Factory PT Emdeki Utama in Gresik.

The study included in the appropriate type of research that is used for testing the hypothesis that for purposes of clarification or confirmatory study also called for testing hypotheses to explain the influence between variable or causal relationships between variables through hypothesis testing, also this study was to examine and analyze the influence of Working Environment and Organizational Commitment of Work Motivation, Job Satisfaction and Job Performance. Study's respondents are permanent employees of Calcium Carbide factory PT Emdeki Utama in Gresik which already has a position as Supervisor, Senior and Junior Operator Operator, ie as many as 120 employees. The research tested using Structural Equation Modeling (SEM) program AMOS version 16. Of discussion and testing of the influence of Work Environment, Organizational Commitment, on Motivation and Job Satisfaction of employees work and

achievements of employees working Calcium Carbide Factory in Gresik PT Emdeki Utama obtained the following results:

Work Environment The first hypothesis significant effect on Organizational Commitment. Test results between Work Environment and Organizational Commitment proved significant.

The second hypothesis Organizational Commitment significant effect on Work Performance. Test results between Organizational Commitment and Job Performance proved significant.

The third hypothesis Work Environment Working significant effect on motivation. Test results between Work Environment and Work Achievement proved significant.

The fourth hypothesis Organizational Commitment significant effect on Job Satisfaction. Test results between Organizational Commitment and Job Satisfaction proved significant.

The fifth hypothesis Work Environment Job Satisfaction significant effect. Test results between Work Environment and Job Satisfaction proved significant. The sixth hypothesis Organizational Commitment significant effect on work motivation. Test results between Organizational Commitment and Work Motivation proved significant.

The seventh hypothesis Job Satisfaction significant effect on work motivation. Test results between Job Satisfaction significant effect on Work Motivation. The test results proved significant between job satisfaction. Work Motivation eighth hypothesis significant effect on employee Working Achievement. Test results between Work Motivation and Job Performance proved significant.

Hypothesis ninth Job Satisfaction Job significant effect on achievement. Test results between Job Satisfaction and Achievement of work proved significant. Model relationships between variables under study produces the Work Environment and Organizational Commitment Motivation affects the Work and Job Satisfaction as an intervening and Work Performance Factory employees Calcium Carbide PT Emdeki Utama in Gresik.

The results of studies testing the relationship between variables with the variables Achievement Motivation Work Work is having the greatest level of significance, testing the relationship between variables with the variables Achievement Work Environment Work is to have the smallest level of significance of variables and integrating the Work Environment, Organizational Commitment, Work Motivation, Job Satisfaction and Work achievements of employees in one unified model intact (Integrative Model).

Based on the findings in this study can be used as a policy decision-making and program improvement Work Achievement employees, in particular could benefit the management of Human Resources (HR) Calcium Carbide factory PT Emdeki Utama in Gresik and in general for similar factories in Indonesia or Achievement employee in an organization or field of other basic chemical industries.

ABSTRACT

ABSTRACT

Effect of Work Environment and Organizational Commitment on Job Motivation and Job satisfaction and Employee Performance at Calcium Carbide Factory PT. Emdeki Utama in Gresik

The purpose of this study was to examine and analyze the influence of work environment and organizational commitment of work motivation and job satisfaction and employee achievement. The respondents of this research included 120 permanent employees. Respondents of the study are employees of the Calcium carbide factory PT Emdeki Utama in Gresik who have functional, ie a total of 120 employees. Data was collected through questionnaires and analyzed by Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS 16 program.

Relations among variables in this research produce nine hypotheses with significant influences. Model of the relationship between the nine variables under study produces nine hypotheses, which have a significant effect. Results of this study are expected to be able to give contribution to Human Resource management and Practical Management.

Relation testing between motivation variables and work environment variables has the biggest significance. Meanwhile, the relation testing between Organizational Commitment variables and work environment variables has the smallest significance and integrating the variables of ability, work environment, organizational commitment, motivation to work, Job satisfaction and work performance of employees into one complete unit of model (*Integrated model*). This study is expected to be able to be used as reference for further study or research particularly related to the variables of Job Environment organizational commitment, work motivation, Job satisfaction and Employee Performance.

Keywords: Work Environment, Organizational Commitment, Job motivation, Job Satisfaction and employee Performance

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Dalam	i
Prasyarat Gelar	ii
Pengesahan.....	iii
Penetapan Panitia Penguji.....	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Ringkasan	viii
<i>Summary</i>	x
<i>Abstract</i>	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
 BAB 1 PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	19
1.3 Tujuan Studi	20
1.3.1 Tujuan Umum	20
1.3.2 Tujuan Khusus.....	20
1.4 Manfaat Studi	21
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	 23
2.1. Landasan Teori.....	23
2.1.1. Lingkungan Kerja.....	23
2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja	23
2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	25
2.1.2 Komitmen Organisasional	31
2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional	31
2.1.2.2 Pendekatan-pendekatan Komitmen Organisasional	33
2.1.2.3 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasional	41
2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen pada Organisasi	43
2.1.2.5 Unsur-unsur Komitmen Organisasional	46
2.1.3 Motivasi Kerja.....	48
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	48
2.1.3.2 Teori-teori Motivasi.....	49
2.1.4 Kepuasan Kerja	58
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	58
2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	59
2.1.4.3 Teori-teori Kepuasan Kerja.....	62
2.1.4.4 Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja.....	65
2.1.5 Hasil Kerja.....	69

2.1.5.1	Pengertian Hasil Kerja	69
2.1.5.2	Manfaat Penilaian Hasil Kerja	70
2.1.5.3	Jenis-jenis Hasil Kerja	74
2.1.5.4	Hal-hal yang mempengaruhi Hasil Kerja	74
2.1.5.5	Proses Penilaian Prestasi Kerja	81
2.1.5.6	Metode Penilaian Prestasi Kerja	83
2.1.5.7	Hubungan antar Variabel	85
2.1.5.7.1	Hubungan Lingkungan Kerja dengan Prestasi Kerja	85
2.1.5.7.2	Hubungan Komitmen Organisasional dengan Prestasi Kerja	86
2.1.5.7.3	Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja	86
2.1.5.7.4	Hubungan Komitmen dengan Kepuasan Kerja	88
2.1.5.7.5	Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja	88
2.1.5.7.6	Hubungan Komitmen Organisasional dengan Motivasi Kerja	89
2.1.5.7.7	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja	89
2.1.5.7.8	Hubungan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja	90
2.1.5.7.9	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja	92
2.2	Penelitian Terdahulu	93
2.2.1	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	99
 BAB 3	 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	 100
3.1	Kerangka Konseptual	100
3.2	Hipotesis	111
 BAB 4	 METODE PENELITIAN	 112
4.1	Rancangan Penelitian	112
4.2	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	114
4.3	Variabel Penelitian	116
4.3.1	Klasifikasi Variabel	116
4.3.2	Definisi Operasional Variabel	117
4.4	Prosedur Pengumpulan Data	122
4.4.1	Jenis Data	122
4.4.2	Sumber Data	123
4.4.3	Cara Pengumpulan Data	123
4.5	Teknik Analisis Data	123
4.5.1	Model Analisis Data	124
4.5.2	Pengujian Hipotesis	134
4.6	Uji Validitas dan Reliabilitas	135
4.6.1	Uji Validitas	135
4.6.2	Uji Reliabilitas	136
 BAB 5	 ANALISIS HASIL STUDI	 138
5.1	Gambaran Umum Responden	138
5.2	Analisa Deskriptif	146

5.2.1	Deskripsi Variabel Studi.....	146
5.3	Analisis dan Hasil Studi.....	155
5.3.1		
	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	155
5.3.2	Lingkungan Kerja (X_1)	155
5.3.3	Komitmen Organisasional (X_2).....	156
5.3.4	Motivasi Kerja (Y_1).....	158
5.3.5	Kepuasan Kerja (Y_2).....	159
5.3.6	Prestasi Kerja (Y_3).....	161
5.4	SEM pada Prestasi Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja.....	166
5.4.1	Uji Normalitas.....	167
5.4.2	Uji Singularitas dan Multikolinearitas.....	167
5.4.3	Outlier.....	168
5.4.4	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan kerja dan Prestasi kerja	168
5.4.5	Pengaruh antar Variabel	174
BAB 6	PEMBAHASAN	176
6.1	Pembahasan Hasil Studi	176
6.1.1	Pengaruh Lingkungan (X_1) terhadap Prestasi Kerja (Y_3).....	176
6.1.2	Pengaruh Komitmen Organisasional (X_1) terhadap Prestasi Kerja (Y_3).....	182
6.1.3	Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)	183
6.1.4	Pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)	184
6.1.5	Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2).....	186
6.1.6	Pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)	186
6.1.7	Pengaruh Kepuasan Kerja (Y_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)	187
6.1.8	Pengaruh Motivasi (Y_2) terhadap Prestasi Kerja (Y_3).....	188
6.1.9	Pengaruh Kepuasan Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2).....	189
6.2	Temuan Empiris.....	193
6.3	Keterbatasan Studi.....	199
BAB 7	PENUTUP	201
7.1		Kesimpulan 201
7.2	Saran.....	213

DAFTAR PUSTAKA	217
LAMPIRAN	227

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Rincian Jumlah Populasi	115
Tabel 4.2 Rincian Jumlah Sampel	115
Tabel 5.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	142
Tabel 5.2 Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan	143
Tabel 5.3 Deskripsi Responden berdasarkan Masa kerja	143
Tabel 5.4 Deskripsi Responden berdasarkan Seksi Kerja	144
Tabel 5.5 Deskripsi Responden berdasarkan Jabatan fungsional	145
Tabel 5.6 Deskripsi Responden berdasarkan Status	145
Tabel 5.7 Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi Lingkungan Kerja(X_1)	147
Tabel 5.8 Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi Komitmen Organisasional (X_2)	149
Tabel 5.9 Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi Motivasi Kerja (Y_1)	150
Tabel 5.10 Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi Kepuasan Kerja (Y_2)	152
Tabel 5.11 Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi Prestasi Kerja (Y_3)	154
Tabel 5.12 Uji Reliabilitas pada Lingkungan Kerja (X_1)	164
Tabel 5.13 Uji Reliabilitas pada Komitmen Organisasional (X_2)	164
Tabel 5.14 Uji Reliabilitas pada Motivasi (Y_1)	165
Tabel 5.15 Uji Reliabilitas pada Kepuasan Kerja (Y_2)	165
Tabel 5.16 Uji Reliabilitas pada Prestasi Kerja (Y_3)	166
Tabel 5.17 Hasil Pengujian Kesesuaian Model Prestasi Kerja	170

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Granit Petunjuk Nama Perusahaan.....	4
Gambar 1.1 Prasati Peresmian Pabrik karbit PT Emdeki Utama	5
Gambar 1.3 Model Motivasi Porter <i>and</i> Lawler	15
Gambar 2.1 Manajemen dan Pengendalian Produksi.....	26
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir	105
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual	109
Gambar 5.1 Uji Validitas pada Lingkungan Kerja (X_1)	155
Gambar 5.2 Uji Validitas pada Komitmen Organisasional (X_2).....	157
Gambar 5.3 Uji Validitas pada Motivasi Kerja (Y_1)	158
Gambar 5.4 Uji Validitas pada Kepuasan Kerja (Y_2).....	160
Gambar 5.5 Uji Validitas pada Prestasi Kerja (Y_3).....	161
Gambar 5.6 Hubungan Eksogen Terhadap Endogen.....	169
Gambar 5.7 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis	173

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Surat Pernyataan..... 228
Lampiran 2	Tabel Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu dan Peta Teori..... 229
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian..... 256
Lampiran 4	Tabulasi Data Jawaban Responden 263
Lampiran 5	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian..... 297
Lampiran 6	Hasil Uji Structural Equation Modeling..... 304
Lampiran 7	Tabel Frekwensi Variabel 317
Lampiran 8	Surat ijin Penelitian 345

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pesatnya perkembangan di Sektor Industri secara Nasional tidak diikuti dengan pertumbuhan Sumber Daya Manusia (SDM). Tidak semua lulusan lembaga pendidikan formal yang siap pakai. Kondisi ini dikhawatirkan menjadi kontraproduktif bagi industri pabrikan secara umum. Kesenjangan antara SDM yang dibutuhkan dengan yang tersedia dan siap pakai bagi industri pabrikan menyebabkan seringnya praktik bajak-membajak pekerja yang kompeten di bidangnya, ada kesenjangan antara lulusan pendidikan formal termasuk yang spesifik soal produktifitas dengan kebutuhan pasar khususnya di bidang industri pabrikan. Robbins (1992:11) menjelaskan, bahwa organisasi pada umumnya merupakan organisasi sistem terbuka yang bersifat kompleks, yang setiap saat dihadapkan pada ketidakpastian. Tetapi pada saat itu organisasi juga berusaha mengurangi ketidakpastian-ketidakpastian tersebut, agar organisasi dapat mencapai keberhasilan yang tinggi.

Dari uraian di atas dapat dipastikan bahwa setiap organisasi selalu ingin mencapai keberhasilan yang tinggi. Untuk mencapai keberhasilan yang tinggi tersebut organisasi harus mengurangi ketidakpastian-ketidakpastian yang timbul dari akibat lingkungan yang selalu berubah, cara membuat perencanaan-perencanaan, dimana perencanaan tersebut untuk segala hal (item) yang menjadi unsur organisasi seperti tenaga kerja, fasilitas kerja, Lingkungan Kerja dan lain-lain, atau unsur-unsur manajemennya, yaitu *man*,

money, material, method dan *machine*. Agar organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat baik dalam jumlah maupun kemampuannya, maka Organisasi harus melakukan perencanaan-perencanaan melalui *job specification* dan *job description*. Dengan perencanaan tenaga kerja yang baik, maka dari pihak organisasi maupun dari pihak pekerja itu sendiri akan merasa puas, pekerja merasa senang bekerja pada organisasi tersebut yang istilah lainnya adalah pekerja *komit* terhadap organisasi. Disamping itu, pekerja akan *termotivasi* untuk bekerja keras sehingga keberhasilan organisasi akan dapat diharapkan tinggi.

Perencanaan Lingkungan Kerja juga tidak boleh diabaikan. Agar organisasi dapat mencapai keberhasilan yang tinggi. Selanjutnya, Nitisemito (1996:110) mengatakan:

"faktor-faktor yang dapat dimasukkan ke dalam Lingkungan Kerja serta besar pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja di antaranya adalah pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan menjauhi kebisingan bagi karyawan akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Pimpinan dan para pekerja harus saling berusaha untuk mendekati atau saling mau mengorbankan kepentingan-kepentingan sendiri, karena masing-masing pihak yaitu karyawan dan pihak organisasi mempunyai karakteristik sendiri-sendiri."

Keberadaan suatu organisasi sebagai sistem yang terbuka (*open system*) termasuk departemen SDM tidak lepas dari tantangan faktor Lingkungan. Faktor Lingkungan Kerja mempengaruhi Kinerja organisasi, baik yang berupa faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor lingkungan internal merupakan faktor-faktor dari dalam organisasi yang mempengaruhi dan merupakan faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi (*controllable factors*). Bagi para manajer dan departemen SDM yang merespon

perubahan lingkungan secara proaktif, perlu untuk memberikan perhatian dan kepedulian terhadap perubahan lingkungan eksternal antara lain lingkungan demografi, nilai budaya dan norma sosial, teknologi, ekonomi, pemerintahan, tuntutan profesionalisme, tuntutan dunia Internasional, dan kondisi geografis, juga terhadap lingkungan internal yaitu lingkungan organisasional di mana perusahaan beroperasi. Perusahaan yang peduli terhadap perubahan lingkungan eksternal akan senantiasa mengadaptasikan bisnis dan strategi SDM-nya pada kenyataan-kenyataan/fakta-fakta baru. Bagi perusahaan yang beroperasi pada lingkungan global harus peduli terhadap tantangan-tantangan Internasional agar tetap dapat memberikan kontribusi yang berarti pada keseluruhan aspek keberhasilan organisasi. Tantangan-tantangan dari faktor lingkungan ini mempengaruhi jalannya organisasi dan mempengaruhi berbagai kebijakan dan praktik organisasi baik yang bersifat internal maupun eksternal. Pokok pembahasan dalam studi ini adalah mengenai pengaruh faktor Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan di Perusahaan/Pabrik, yang mana untuk studi ini dipilih **Pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama** yang diperkirakan Prestasi Kerja karyawannya dipengaruhi oleh faktor Lingkungan Kerja yang merupakan salah satu faktor variabel dari studi ini.

Pabrik Kalsium Karbida PT EMDEKI UTAMA adalah pabrik karbida yang terbesar di Indonesia, bahkan di Asia Tenggara. Pabrik ini diresmikan oleh Presiden RI, Soeharto pada tanggal 2 Juni 1988 dan merupakan bagian dari perusahaan Metropolitan Group dengan pemegang saham : Ir.Ciputra, Ir.Budi Brasali, Ir.Ismail Sofyan, Drs.Boediman Kusika, Ir.Subagdja Prawira,

Ir. Hiskak Secakusuma,SE,MM., Ir.Soekrisman, PT EMDEKI UTAMA adalah Produsen Kalsium Karbit Nasional berstandar Internasional yang mengutamakan Mutu, Pelayanan dan Berdaya Saing. Untuk maksud ini, pengelolaan Mutu dan Lingkungan diintegrasikan ke dalam pengelolaan perusahaan secara keseluruhan dengan menerapkan kebijakan perusahaan sebagai berikut:

1. Perusahaan berupaya untuk memenuhi perundangan, peraturan dan persyaratan mutu dan lingkungan yang berlaku.
2. Dengan sarana dan prasarana yang dimiliki serta kerjasama dengan instansi terkait, perusahaan berupaya meningkatkan mutu dan pelayanan kepada pelanggan, serta mencegah pencemaran dan menekan dampak negatif yang mungkin timbul dari kegiatan usaha yang berasaskan daya saing.
3. Perusahaan melaksanakan evaluasi dan kaji ulang secara berkala untuk menjamin pelaksanaan sistem manajemen mutu dan lingkungan menuju perbaikan yang berkelanjutan serta kepedulian sosial.



Gambar 1.1 GRANIT PETUNJUK NAMA PERUSAHAAN

Sasaran Perusahaan dalam Panduan Mutu dan Lingkungan adalah:
 "Mencapai penjualan Kalsium karbit minimal 21.000 ton /tahun dengan selalu mengendalikan biaya (*cost control*), serta melaksanakan konsep kerja tanpa kecelakaan (*zerro accident*), dan konsep kerja tanpa klaim lingkungan (*zerro environment claim*)".



Gambar 1.2 PRASASTI PERESMIAN PABRIK KARBIT PT EMDEKI UTAMA

SDM merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia ditempatkan sebagai unsur penting dalam organisasi. Dari sekian banyak aspek manajemen SDM, perencanaan SDM akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi tanpa mengesampingkan aspek-aspek lainnya. Perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan terpadu/terintegrasi yang dilakukan untuk mengestimasi fluktuasi permintaan dan penawaran bisnis dalam rangka memenuhi kebutuhan SDM organisasi di masa depan. Bagi perusahaan, peningkatan produktivitas khususnya bagi karyawan tingkat manajerial dan profesional, pengawasan terhadap pekerjaan baik sebelum maupun sesudah penilaian kinerja/Prestasi kerja akan menjadi pertimbangan agar tetap mampu berkompetisi.

Dalam studi ini organisasi yang diteliti adalah pabrik yang cukup besar jumlah karyawannya (552 orang), yang produknya telah memenuhi Standar Nasional Industri :SNI: 06-3831-1995 dan memenuhi standar Manajemen Mutu dengan sertifikat ISO 9001: 2008, serta ISO 1400 berkenaan dengan Lingkungan, Produknya dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan lokal dan ekspor dan merupakan satu-satunya pabrik karbit, berskala Nasional terbesar di Indonesia (Asia Tenggara). Bagaimana serta faktor-faktor apa yang memungkinkan Pabrik tersebut mampu tetap eksis dan bersaing dengan produk impor dari China yang terkenal murah dan membanjiri pasar domestik, ataukah faktor perencanaan SDM yang merupakan salah satu faktor atau bagian yang penting dalam manajemen SDM dan sebagai kontributor pada proses perencanaan strategis organisasi, mengingat perencanaan SDM tidak hanya membantu organisasi dalam menentukan SDM yang diperlukan untuk mencapai

tujuan, tetapi juga menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan SDM yang tersedia, hal ini akan sangat menguntungkan organisasi karena mengurangi unsur ketidakpastian di masa depan, dibutuhkan SDM yang memenuhi syarat-syarat dan kriteria organisasi, diharapkan akan terbentuk SDM yang produktif yang berguna terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Tentang hal ini Thoha (1993:35) menjelaskan bahwa karakteristik atau perilaku dari masing-masing individu disebabkan oleh :

- a. Setiap individu mempunyai kemampuan dan pengalaman yang berbeda.
- b. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan kesenangan yang berbeda.
- c. Setiap individu mempunyai harapan yang berbeda di waktu yang akan datang.

Di sisi lain, Thoha (2005:259) juga menjelaskan bahwa setiap lembaga atau organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda, karena :

- a. Setiap organisasi mempunyai sistem manajemen yang berbeda.
- b. Setiap organisasi mempunyai struktur atau hubungan kerja yang berbeda.
- c. Setiap organisasi mempunyai kemauan yang berbeda dalam memberi upah.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja serta memotivasi karyawan di

waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi karyawan di waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, promosi, mutasi/transfer, serta kondisi-kondisi kepegawaian lainnya yang selanjutnya berpengaruh pada Prestasi kerja karyawan. Lebih lanjut Thoha (1996) menyatakan bahwa bila masing-masing individu dan organisasi mempertahankan karakteristiknya masing-masing, maka antara individu dan organisasi tidak pernah akan terjalin kerja sama dan saling bantu membantu. Dalam kenyataannya antara individu/pekerja dan organisasi selalu harus bekerja sama dengan dasar saling menguntungkan, maka mereka harus mau mengorbankan sebagian karakteristiknya. Untuk mendukung terlaksananya kerja sama antara organisasi dan para pekerja diperlukan lembaga yang dinamakan Bipatriat dan bahkan lembaga Tripatriat, di mana tujuan dari lembaga-lembaga tersebut tidak lain adalah untuk mempermudah dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang timbul antara pihak organisasi dan pekerja dengan sebaik-baiknya, dengan tidak merugikan salah satu pihak. Lebih lanjut dinyatakan bahwa pada dasarnya organisasi dan pekerja adalah dua pihak yang mempunyai perbedaan, kalau tidak dapat dikatakan bertentangan. Untuk mendukung terjadinya kerja sama seperti disebutkan di atas, serta dapat menyelesaikan masalah-masalah di antara mereka, maka perlu dilakukan suatu sosialisasi organisasi, baik yang dikendalikan oleh pekerja maupun yang dikendalikan oleh organisasi (pengusaha).

Agar terjadi sosialisasi yang dikendalikan oleh pekerja, maka masing-masing pekerja harus melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pekerja harus memilih pekerjaan yang mereka sukai. Bila mereka menyukai pekerjaannya, mereka akan termotivasi untuk melaksanakannya dengan senang hati. Tetapi sebaliknya bila mereka mempunyai pekerjaan yang tidak mereka sukai, maka mereka tidak termotivasi untuk bekerja, dan hasilnya bukan prestasi kerja, tapi bahkan mungkin akan timbul frustrasi kerja.
- b. Para pekerja harus dapat menjadi pekerja yang menonjol dalam arti berprestasi dengan baik, lebih-lebih kalau mereka dapat mempunyai prestasi yang terbaik.
- c. Para pekerja harus mempunyai pengetahuan yang bervariasi. Maksud dari hal ini yaitu bahwa para pekerja jangan sampai hanya memiliki satu jenis kepandaian saja, karena kita mengetahui bahwa lingkungan berubah dengan cepat, dimana globalisasi dan perkembangan teknologi ikut mendorong adanya perkembangan lingkungan. Agar masing-masing pekerja dapat tetap eksis, maka mereka harus membekali diri dengan kemampuan kerja yang relevan dengan harapan atau permintaan pasar tenaga kerja (Susanto, 2002).

Selain itu para pekerja tidak dapat berharap banyak kepada organisasi di mana mereka bekerja untuk tetap mempertahankan dan memikirkan perkembangan karir pekerja. Sehingga hal yang paling baik untuk dilakukan bagi para pekerja adalah mereka harus mau secara aktif membangun kemampuannya, dengan cara mengikuti pelatihan, baik secara intensif maupun ekstensif agar mereka tetap *employable*.

Agar terjadi sosialisasi, yang dikendalikan oleh organisasi, maka organisasi/pengusaha harus melakukan :

- a. Memberi pekerjaan yang menantang bagi masing-masing pekerja, dalam arti bahwa pekerjaan yang diberikan kepada pekerja harus sesuai dengan kemampuannya.
- b. Pengusaha harus memberi kesempatan pada pekerja untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan bidang kerjanya.

Dua kegiatan yang dilakukan oleh organisasi seperti di atas, berarti organisasi dituntut untuk melakukan *empowerment* (pemberdayaan) terhadap para pekerjanya, dengan tujuan agar para pekerja selalu siap menunjukkan potensi, kemampuan dan energi mereka demi keberhasilan tujuan organisasi.

Susanto (2002), menjelaskan bahwa untuk melakukan pemberdayaan terhadap pekerja, organisasi dapat melakukan tiga hal, yaitu :

- a. Memberi program pembinaan untuk para pekerja agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan.
- b. Memberikan perlindungan keamanan bagi karyawan (*employee security*)
- c. Dalam berkreasi, dalam arti organisasi harus memberi jaminan kepada para karyawan untuk menunjukkan kemampuan mereka tanpa ada perasaan khawatir atau ragu-ragu terhadap resiko yang timbul dari kreativitasnya (selama masih sejalan dengan visi dan misi organisasi) demi kemajuan dan keberhasilan organisasi.

Selain hal tersebut, Pfeffer and Vega (1999), menjelaskan bahwa salah satu hal yang harus dilakukan oleh organisasi agar tujuannya dapat tercapai adalah dengan memberikan gaji yang tinggi serta selalu disesuaikan dengan

perkembangan keberhasilan organisasi (*comparative highly compensation contingent on organization performance*). Gaji yang tinggi mengandung maksud bahwa organisasi dalam memberi gaji seharusnya dapat memuaskan bagi para pekerja, sebagai balas jasa terhadap tugas yang telah mereka lakukan demi keberhasilan organisasi. Dengan dasar pemikiran tersebut diharapkan para pekerja akan memberikan penilaian positif terhadap gaji yang mereka terima. Akibatnya mereka merasa puas yang kemudian akan menyebabkan para pekerja mempunyai motivasi kerja yang menguntungkan terhadap keberhasilan kerja mereka masing-masing.

Menurut Armstrong (1990), Mondy and Noe (1993) kompensasi dapat berbentuk finansial yang terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, serta kompensasi non finansial yang terdiri atas pekerjaan itu sendiri (*the job*) dan lingkungan kerja (*job environment*).

Untuk masing-masing perusahaan, pemberian kompensasi tidak mungkin seragam. Ketidaksamaan atau ketidakseragaman dalam pemberian kompensasi ini disebabkan karena beberapa hal, antara lain :

a. Kemampuan Membayar

Pekerja mengerti dan sadar bahwa kebijakan pemberian kompensasi mendasarkan pada kemampuan organisasi. Sangatlah tidak bijaksana bila suatu organisasi diharuskan untuk memberikan gaji di luar kemampuan membayar, apalagi dengan beban gaji ini organisasi harus sampai menanggung kerugian. Tetapi para pekerja juga mengetahui apakah gaji yang diberikan oleh organisasi di mana mereka bekerja itu sudah baik atau belum.

Dalam pemberian kompensasi, seperti yang dijelaskan Dessler (1993), harus memenuhi persyaratan :

- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik manusia.
- b. Pemberian gaji harus adil, yaitu adil berdasarkan hasil kerja atau resiko yang mungkin timbul dalam melaksanakan tugas.
- c. Gaji harus meningkat, yaitu bahwa pemberian gaji harus menyesuaikan diri dengan peningkatan kemampuan setiap pekerja (seperti dalam instansi pemerintah yaitu kenaikan gaji yang berkala)
- d. Gaji harus mengikat, dalam arti bahwa pemberian gaji harus memperhatikan pemberian gaji yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan lain yang sejenis, sehingga para pekerja akan memiliki loyalitas.

b. Standar dan Biaya Hidup Pegawai

Maksud dari standar dan biaya hidup pegawai sebagai dasar dalam pemberian upah (kompensasi) adalah agar pegawai merasa tenang bekerja karena tujuan utama mereka adalah untuk mendapatkan upah guna memenuhi kebutuhan fisik dirinya dan keluarganya.

Karena besarnya upah antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lain adalah berbeda, maka peran upah yang diterima, dapat atau tidak memenuhi kebutuhan fisik minimum mereka “menjadi berbeda-beda” pula. Padahal, pada umumnya organisasi atau perusahaan memberikan upah berdasarkan hasil kerja para pekerjanya, dan bukan berdasarkan tanggungan. Selain itu, hal lain yang menyebabkan perbedaan fungsi upah terhadap pemenuhan kebutuhan fisiologis juga disebabkan oleh perbedaan dari pola hidup pekerja. Perbedaan-perbedaan tersebut menyebabkan kepuasan pekerja menjadi berbeda, sehingga prestasi kerja mereka berbeda pula.

c. Ketergantungan antara Perusahaan dan Pegawai

Besarnya gaji atau kompensasi yang diterima oleh pegawai tergantung pula pada tingkat ketergantungan antara perusahaan dan pekerjanya. Bila suatu perusahaan lebih tergantung terhadap pekerjanya, maka perusahaan tidak dapat menentukan dengan pasti berapa kompensasi yang harus diberikan pada pekerja, tetapi justru pekerjalah yang dapat menentukan berapa kompensasi yang mereka terima. Tetapi sebaliknya, apabila pekerja lebih tergantung terhadap pihak perusahaan, maka dalam hal ini yang menentukan besarnya kompensasi kepada para pegawai adalah pihak perusahaan. Namun demikian, apabila kompensasi yang diberikan kepada para pegawai terlalu rendah dalam arti kurang adil secara eksternal, maka pekerja akan mempunyai Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja yang rendah sehingga Prestasi Kerja tidak dapat diharapkan akan tinggi.

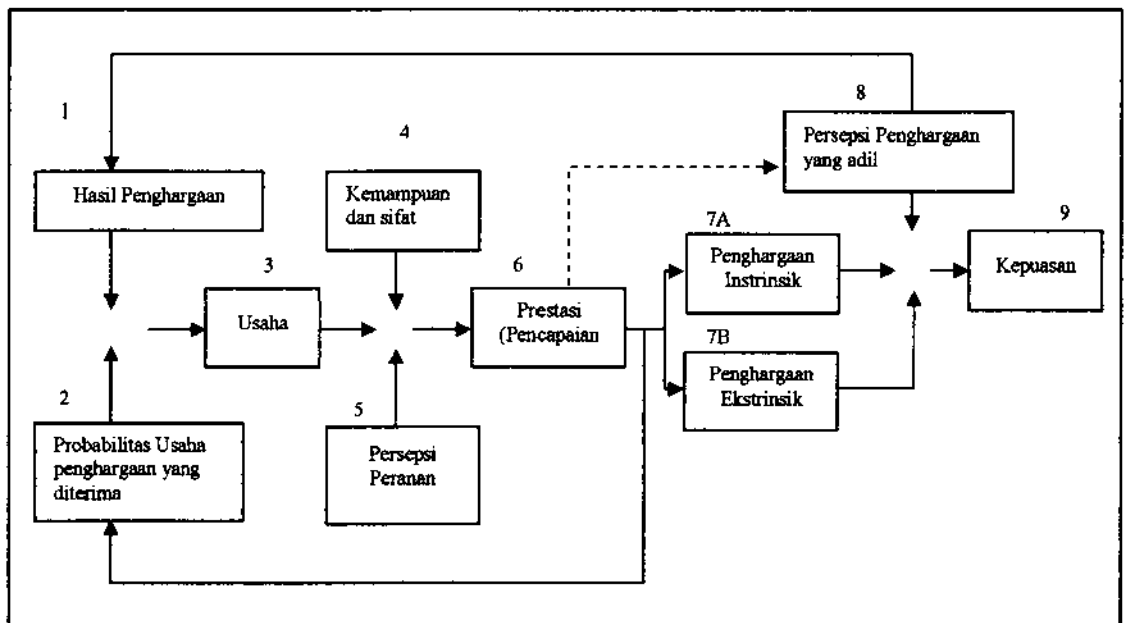
Bila apa yang diuraikan di atas dapat dilaksanakan oleh organisasi maka pekerja akan puas, akan termotivasi bekerja keras dan hasil kerja akan tinggi. Untuk itu, Porter *and* Lawler (dalam Handoko, 1998:268) menjelaskan bahwa hubungan antar Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja digambarkan pada Gambar 1.3. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa Prestasi Kerja tidak hanya ditentukan oleh tinggi rendahnya usaha, tetapi ditentukan pula oleh:

- a. Tingkat kemampuan dan sifat pekerja. Semakin tinggi kemampuan dan semakin baik sifat seorang pekerja, maka akan semakin tinggi tingkat prestasi kerjanya.

- b. Tingkat persepsi terhadap peranan. Maksudnya, semakin baik persepsi seseorang terhadap pekerjaan yang ia lakukan maka akan semakin termotivasi orang tersebut untuk mencapai prestasi.

Dalam berbagai literatur di bidang manajemen dan psikologi cukup banyak definisi yang ditawarkan oleh para pakar. Akan tetapi di dalam studi ini definisi motivasi akan diawali dengan meninjau beberapa karakteristik pokoknya motivasi. Menurut Nimran (2009:53) menyatakan bahwa pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu : 1. usaha, 2. kemampuan yang kuat, 3. arah/tujuan. Maksud dari masing-masing karakteristik ini dapat diringkaskan sebagai berikut: Usaha, yakni menunjuk pada kekuatan perilaku kerja atau sejumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan dan bermacam-macam pekerjaan. Kemauan keras, menunjukkan pada kemauan keras yang didemonstrasikan oleh seseorang dalam menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Arah/tujuan, bersangkutan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang yang pada dasarnya berupa hal-hal yang menguntungkan. Jadi dengan melihat kepada ketiga karakteristik pokok motivasi di atas, maka usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatifnya. Prestasi yang dicapai, kembali akan menentukan besarnya kemungkinan penghargaan yang didapat dari usaha yang dilakukan. Artinya adalah, semakin berprestasi seorang pekerja, maka akan semakin besar pula peluang pekerja tersebut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi. Di samping hal tersebut, dari prestasi yang

dihasilkan, maka seseorang akan mendapatkan penghargaan secara ekstrinsik (dari orang lain) serta penghargaan intrinsik (dari pekerjaan itu sendiri). Penghargaan secara intrinsik akan membuahkan Kepuasan Kerja, apalagi apabila hal tersebut didukung oleh penghargaan secara ekstrinsik (misalnya penghargaan yang didapatkan dari atasan) serta oleh persepsi mengenai penghargaan yang adil atas prestasi yang dihasilkan tersebut.



Gambar 1.3 MODEL MOTIVASI PORTER *and* LAWLER.
Sumber : Handoko (1998:268)

Kepuasan Kerja akan mempengaruhi nilai penghargaan (imbalan), di mana semakin tinggi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya maka diharapkan kinerjanya akan semakin tinggi, sehingga imbalan yang diperoleh juga semakin besar. Kepuasan Kerja sebagai gambaran sikap atau perasaan seseorang mengenai pekerjaannya, yaitu apakah pekerjaan yang mereka lakukan

menyenangkan atau tidak. Dalam hal ini Kepuasan Kerja mengacu pada kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya, dan hal ini merupakan keinginan yang wajar bagi setiap karyawan. Meski demikian, Kepuasan Kerja seseorang terhadap pekerjaannya masih tetap bisa diukur, dimana aspek-aspek yang diukur dalam Kepuasan Kerja tersebut meliputi: pekerjaan itu sendiri, upah, kesempatan promosi, pengawasan manajer dan rekan kerja.

Pada studi ini, ada perkiraan sementara yang nampaknya, para pekerja pada Pabrik kalsium karbida PT. Emdeki Utama Gresik mempunyai Komitmen Organisasional yang kurang optimal. Hal ini terbukti dengan didapatnya data sementara (dari hasil penelitian pendahuluan) yang menjelaskan bahwa sebagian pegawai kurang termotivasi untuk meningkatkan kompetensi diri secara aktif. Mereka baru mau berusaha meningkatkan kemampuannya bila organisasi memberikan tugas padanya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, kalau tidak, para pekerja diam, walaupun mereka menghadapi kesulitan dalam melakukan tugasnya. Padahal Kelly (1988:142-146) menjelaskan bahwa para pekerja yang efektif adalah para pekerja yang memiliki kriteria-kriteria, antara lain: 1. *self management*; 2. komitmen; 3. aktif untuk meningkatkan kompetensi diri; dan 4. berani, jujur, dan bertanggung jawab. Disamping hal tersebut didapat pula data bahwa para pekerja kurang termotivasi untuk berprestasi, hal ini terbukti dengan didapatnya data bahwa para pekerja kurang kreatif bahkan takut terhadap resiko yang mungkin timbul. Juga masih ada terjadinya transfer/perpindahan karyawan dari Pabrik kalsium karbida tersebut pindah pekerjaan untuk bergabung pada perusahaan lain karena kondisi yang

ditawarkan mungkin dianggapnya lebih baik dan menguntungkan dibanding yang kini diterimanya.

Dalam industri, keberadaan pabrik merupakan kunci penentu kemampuan daya saing perusahaan. Seluruh konsep, rencana, dan umpan balik yang diperoleh akan ditransformasikan ke dalam pabrik. Pabrik merupakan elemen dari perusahaan yang menterjemahkan seluruh kebutuhan manajemen agar dapat menjawab permintaan pasar. Menurut Hadiguna (2009:1-2) Pabrik adalah kumpulan bahan, mesin, peralatan, dan pekerja yang dirangkai oleh pengorganisasian kegiatan secara teratur untuk memproduksi barang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan pada tingkat biaya wajar.

Interaksi komponen-komponen dalam pabrik menyebabkan masalah-masalah yang muncul menjadi kompleks. Konsekuensinya, para manajer pabrik harus seorang insinyur yang bukan saja memiliki kemampuan di bidang teknik, tetapi juga manajerial. Sebab, kemampuan keteknikan hanya bisa digunakan untuk pengelolaan masalah-masalah yang timbul dari bahan, mesin, peralatan, dan produk saja, sedangkan pekerja perlu dikelola dengan seni manajerial. Kemampuan manajerial menjadi kunci penentu bagi peningkatan kinerja para pekerja. Target kerja di pabrik diwujudkan dalam bentuk program kerja pabrik. Seluruh elemen pabrik dikerahkan oleh manajer pabrik untuk bisa mencapai target tersebut. Dalam proses manajemen tersebut, keberadaan faktor manusia patut menjadi perhatian yang lebih karena berfungsi sebagai faktor kunci suksesnya operasional pabrik. Keberhasilan suatu perusahaan tentu saja tidak terlepas dari kemampuan orang-orang yang bekerja di dalamnya terutama mereka yang mengelolanya. Kemampuan tersebut terutama adalah dalam

membuat putusan-putusan yang tepat dan benar yang akan menjadi penentu perjalanan perusahaan yang bersangkutan. Agar manajemen pabrik dapat dipahami dengan baik, maka diperlukan prinsip-prinsip keterpaduan. Namun, sebelumnya perlu dikategorikan komponen-komponen dalam pabrik, yang terdiri dari produk, fasilitas produksi, dan Lingkungan Kerja.

Keterpaduan pengelolaan komponen-komponen diperlukan agar operasionalisasi pabrik berjalan dengan efektif dan efisien. Produk akan berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan pabrik dan aspek-aspek kualitas. Fasilitas produksi berkaitan dengan unsur-unsur fisik yang berfungsi untuk menunjang kegiatan produksi. Lingkungan Kerja merupakan situasi di sekitar pabrik yang mempengaruhi rangkaian kegiatan yang dilakukan para pekerja. Pendekatan sistem merupakan cara pengelolaan yang digunakan dalam manajemen pabrik. Pabrik yang dibentuk dari berbagai macam mesin dan peralatan merupakan barang-barang investasi. Selain itu, produk yang dihasilkan diharapkan mampu memberikan pendapatan bagi perusahaan. Berdasarkan hal ini, manajer pabrik perlu memahami konsep-konsep dasar teknologi dan ekonomi agar dapat memahami berbagai permasalahan yang muncul di dalam pabrik. Fasilitas produksi berfungsi untuk menunjang penempatan mesin, peralatan, dan gudang yang berfungsi untuk menyimpan produk. Aspek-aspek fasilitas produksi akan berinteraksi dengan produk dalam bentuk informasi yang diperlukan manajemen operasional pabrik.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap

Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam disertasi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
2. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
4. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
5. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
6. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
8. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?
9. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik?

1.3 Tujuan Studi

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, ada dua tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum tujuan studi ini adalah:

1. Berdasarkan pada uraian rumusan masalah sebelumnya, maka studi ini bertujuan untuk membuktikan, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh indikator-indikator Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik.
2. Untuk menguji hubungan interdependensi antara Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja Karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik.

1.3.2 Tujuan khusus

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan memperoleh bukti empiris tentang:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.

1.4 Manfaat Studi

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan studi, terdapat beberapa manfaat yang ingin diperoleh dalam studi ini adalah :

1. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen, khususnya manajemen SDM, terutama dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja karyawan, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dalam suatu organisasi/perusahaan.
2. Bagi Manajemen Pabrik Karbit PT Emdeki Utama, hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai referensi empiris dalam pengambilan kebijakan, keputusan dan program peningkatan Prestasi Kerja karyawan.
3. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang secara integratif berpengaruh bagi studi lanjut atau dipergunakan sebagai acuan bagi peneliti-peneliti berikutnya, terutama berkaitan dengan variabel-variabel mana yang berpengaruh dan tidak berpengaruh terhadap variabel endogen, mengkonfirmasi teori dari variabel-variabel Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja karyawan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Bagian ini memuat uraian yang sistematis tentang teori dasar yang relevan, fakta, hasil penelitian sebelumnya yang berasal dari pustaka yang memuat teori, preposisi, konsep atau pendekatan yang berhubungan dengan organisasi dan Manajemen SDM. Teori-teori dalam penelitian ini adalah: Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja.

2.1.1 Lingkungan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam suatu perusahaan dimana karyawan bekerja, semangat dan Motivasi Kerja sangatlah penting. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan Motivasi Kerja diantaranya adalah Lingkungan Kerja. Penyusunan suatu sistem produksi yang baik tidak akan dapat dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan Lingkungan Kerja yang memuaskan. Meskipun Lingkungan Kerja ini tidak berfungsi sebagai mesin dan peralatan produksi yang langsung memproses bahan menjadi produk, akan tetapi pengaruh dari Lingkungan Kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Karena Lingkungan Kerja dari suatu perusahaan akan mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan perusahaan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut.

Dalam hal ini Lingkungan Kerja memegang peranan penting untuk meningkatkan Prestasi Kerja, karyawan akan semangat dan termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya karyawan tidak akan bersemangat dan termotivasi bila Lingkungan Kerjanya tidak nyaman.

Sehubungan dengan pengertian Lingkungan Kerja, menurut pendapat Ahyari (1999:124) mengemukakan dua pengertian tentang lingkungan kerja:

1. Lingkungan kerja adalah lingkungan di sekitar perusahaan dimana para karyawan tersebut bekerja (Lingkungan Kerja Eksternal).
2. Sedangkan kondisi lingkungan di dalam perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja (Lingkungan Kerja Internal). Dengan demikian sebenarnya kondisi kerja ini termasuk sebagai salah satu unsur dalam Lingkungan Kerja.

Menurut Nitisemito (1996:183), mengatakan bahwa yang dimaksud dengan Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan Lingkungan Kerja, musik, pencahayaan dan pewarnaan Lingkungan Kerja, kebisingan dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan.

Mondy and Noe (1992:509) menyatakan bahwa "Lingkungan Kerja merupakan suatu aspek penting dalam kompensasi non keuangan. Kompensasi non keuangan pekerja dapat memperoleh kepuasan jika individu mendapat imbalan yang baik dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan fisik.

Sedangkan Sarwoto (1995:131) “Lingkungan Kerja dapat terbentuk dari suatu kondisi lingkungan tempat kerja, perlengkapan serta fasilitas-fasilitas lain”. Suasana kerja (*non-physical working environment*) juga merupakan Lingkungan Kerja yang tidak boleh dianggap remeh, karena Lingkungan Kerja ini juga berpengaruh terhadap para pekerja secara psikologis.

Lingkungan Kerja merupakan keadaan tempat kerja seseorang karyawan yang meliputi lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik yang mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugasnya. Maka hal tersebut sesuai dengan pendapat As'ad (2001:115) yang mengemukakan bahwa :

“Lingkungan Kerja terdiri atas faktor lingkungan mikro dan makro, faktor lingkungan mikro merupakan faktor yang paling berkaitan dengan operasional perusahaan, sehingga merupakan faktor yang sebagian besar dapat dikendalikan. Faktor lingkungan mikro ini terdiri atas faktor fisik, faktor non fisik (sosial dan psikografis)”.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berdasarkan uraian di atas tentang apa yang dimaksud dengan Lingkungan Kerja, maka beberapa faktor yang termasuk dalam Lingkungan Kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan Motivasi Kerja. Menurut Ahyari (1999:128) faktor-faktor pembentuk Lingkungan Kerja adalah :

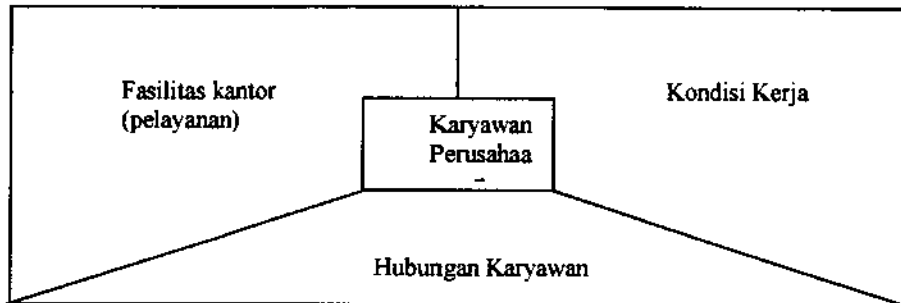
- a. Fasilitas kantor (pelayanan)
- b. Hubungan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan
- c. Hubungan antara sesama karyawan
- d. Kondisi kerja

Ad. a. Fasilitas Kantor

Menurut Ahyari (1999:128) bahwa yang dimaksud dengan fasilitas kantor adalah “segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati

dan dinikmati oleh karyawan baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan”.

Apabila Lingkungan Kerja ini digambarkan, maka akan terlihat sebagaimana dalam gambar berikut :



Gambar : 2.1 MANAJEMEN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI
Sumber : Ahyari (1999:131)

Disini manajemen perusahaan harus mempertimbangkan perencanaan fasilitas kantor yang tepat bagi para karyawan yang bekerja di dalam perusahaannya. Maka yang termasuk dalam fasilitas kantor adalah :

1. Fasilitas alat kerja

Merupakan suatu perkakas atau barang yang berfungsi secara langsung untuk digunakan dalam proses produksi. Dalam bekerja sehari-hari seorang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa menggunakan alat kerja. misalnya alat dan mesin-mesin produksi. Moenir (1999:198) mengemukakan bahwa :

“Alat kerja ini terbagi atas dua jenis : alat kerja manajemen dan alat kerja operasional. Alat kerja manajemen berupa aturan yang menetapkan kewenangan dan kekuasaan dalam menjalankan tugasnya. Jadi dengan alat kewenangan dan kekuasaan inilah manajemen dapat menjalankan fungsinya untuk memimpin, mengarahkan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan. Alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan dalam produksi”.

2. Fasilitas Perlengkapan Kerja

Merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam melakukan pekerjaan, tetapi tidak secara langsung berperan dalam proses produksi perusahaan. Fasilitas perlengkapan ini hanya berfungsi sebagai pelancar dan pelengkap serta alat bantu dalam bekerja. Misalnya komputer, mesin ketik manual, alat tulis, telepon, meja kursi, dll.

3. Fasilitas sosial

Merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kepentingan pelayanan bagi karyawan sehari-hari yang berfungsi sosial. Fasilitas sosial di dalam perusahaan ini antara lain dapat berupa pelayanan makan dan minum, adanya kantin, kamar mandi, tempat ibadah (masjid), penyediaan dokter dan tempat obat-obatan.

Sehingga dengan adanya fasilitas dan pelayanan yang berkualitas dari perusahaan, maka akan menguntungkan pihak karyawan dan perusahaan. karena dengan adanya kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang diperoleh dari pelayanan fasilitas yang tepat, maka secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Ad. b. Hubungan Antara Karyawan dengan Pimpinan Perusahaan

Menurut Ahyari (1986:199) bahwa, “dalam suatu perusahaan apabila seorang pimpinan atau manajer dapat melaksanakan proses kepemimpinan dengan baik, maka seluruh karyawan perusahaan akan melaksanakan pekerjaannya dengan motivasi dan gairah kerja yang tinggi”. Proses

kepemimpinan yang baik oleh pimpinan perusahaan tersebut secara tak langsung akan dapat dirasakan oleh para karyawan sehingga hal ini akan

mendorong dan memotivasi untuk bekerja di dalam perusahaan tersebut dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan akan mempengaruhi suasana kerja.

Menurut Pfeffer and Vega (1999), pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dalam memberikan tugas kepada para karyawannya memperhatikan 2 hal, yaitu :

- a. Pemberian tugas harus berdasarkan pada kemampuan karyawan yang diberi tugas.
- b. Setelah waktu dianggap cukup (misal setelah 4 atau 6 bulan) dari pemberian tugas tersebut, pimpinan mengecek apakah karyawan yang diberi tugas tadi ada kesulitan atau tidak, kalau ada kesulitan, misal alat kerja banyak yang rusak maka pimpinan harus lebih dahulu memperbaiki peralatan kerja terlebih dahulu.

Dan menurut Thompson (1967), pemimpin yang baik harus selalu meng-orangkan para pekerja. Pimpinan harus melakukan sesuatu dengan dasar berat sama dipikul, ringan sama dijinjing.

Tetapi sebaliknya apabila pimpinan perusahaan melaksanakan proses kepemimpinan dengan buruk, maka akan mengundang protes dan pemogokan kerja dari para karyawan perusahaan tersebut karena turunnya motivasi dan gairah kerja karyawan. Dengan demikian sebenarnya kepemimpinan yang baik ini sudah merupakan bagian dari pengarahan terhadap para karyawan yang

bekerja di dalam perusahaan yang bersangkutan. Menurut Robbins (1998:150) bahwa :

“Perilaku juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya motivasi dan kepuasan karyawan meningkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka”.

Ad. c. Hubungan Antara Sesama Karyawan

Dalam suatu perusahaan, usaha untuk menciptakan dan mengarahkan adanya hubungan yang baik antara karyawan adalah sangat penting dan diperlukan. Hubungan dan komunikasi yang baik antara karyawan ini akan menimbulkan rasa aman terhadap karyawan perusahaan yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas-tugas perusahaan. Di samping hal tersebut, dengan adanya hubungan karyawan di dalam perusahaan yang baik, maka para karyawan akan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul di dalam perusahaan tersebut. (Ahyari, 1986:200).

Menurut Robbins (1998:150) bahwa, “bagi kebanyakan karyawan, kinerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial dan tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah akan mendukung ke arah kepuasan dan Motivasi Kerja yang meningkat.

Menurut Thoha (1999), setelah seseorang menjadi pekerja dari suatu organisasi, maka sebagai karyawan baru harus mau menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi dimana dia bekerja (disebut tahap *metamorphosis*). Dalam tahap ini, karyawan baru harus dapat menyesuaikan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, harus mau menyesuaikan dengan pekerja-pekerja yang sudah ada dengan dasar saling hormat menghormati dan

saling percaya. Para pekerja harus menjalin hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta kondisi yang sinergi. Di samping hal tersebut, para karyawan termasuk karyawan yang baru harus mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan kelompok apalagi kepentingan pribadi.

Ad. d. Kondisi Kerja

Dalam suatu perusahaan kondisi kerja atau lingkungan tempat kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan proses produksi.

Menurut Robbins (1998:180) bahwa organisasi akan memberikan kondisi kerja fisik yang aman, sehat dan menyenangkan. Bukti telah menunjukkan variasi-variasi pada suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara dapat menimbulkan efek-efek yang berarti terhadap kinerja dan sikap karyawan.”

Kemudian menurut Manullang (1990:122) bahwa “peralatan yang baik, ruangan kerja yang nyaman, perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, dan keberhasilan bukan saja dapat menambah kegairahan bekerja tetapi dapat meningkatkan efisiensi kerja”. Sedangkan beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi kerja menurut Ahyari (1999:155) dan Nitisemito (1982:184) adalah :

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran udara
- d. Penerangan
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

Menurut Mondy *and* Noe (1993:443) faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja adalah:

- a. *Sound Policies* (kebijakan yang tepat)
- b. *Competent Supervision* (kemampuan supervisi)
- c. *Congenial Coworkers* (penerimaan dalam kelompok kerja)
- d. *Appropriate Status Symbol* (simbol status yang sesuai)
- e. *Comfortable Working Condition* (kondisi kerja yang nyaman)
- f. *Flextime* (penentuan jadwal yang flexible/tidak kaku)
- g. *Compressed Workweek* (pemampatan minggu kerja)
- h. *Job Sharing* (pemberian kerja)
- i. *Cafeteria Compensation* (kompensasi yang flexible)
- j. *Telecommuting* (program pelaksanaan kerja tidak ditempat kerja)

2.1.2 Komitmen Organisasional

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Pemahaman terhadap Komitmen Organisasional akan memberikan kontribusi bagi cara pandang baru pihak manajemen dalam mengelola perusahaan terutama terkait dengan keberadaan karyawan.

Komitmen Organisasional didefinisikan sebagai "*The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization*" (Porter and Streers, 1973:151).

Di samping pengertian tersebut, dijelaskan pula bahwa Komitmen Organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Kuntjoro (2003:1), "Komitmen Organisasional merupakan proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Di samping itu, Komitmen

Organisasional mengandung pengertian sebagai sesuatu yang lebih dari sekedar kesetiaan yang aktif terhadap organisasi, dengan kata lain Komitmen Organisasional menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja“.

Menurut Staw *and* Salancik dalam (Mowday *et al.* 1982:76) Komitmen Organisasional diartikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi. Ini merupakan salah satu aspek dalam hubungan antara karyawan dengan organisasi yang ada di dalamnya.

Berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional adalah suatu keadaan keterkaitan psikologis secara individu pada suatu organisasi dimana individu tersebut memihak, loyal, teridentifikasi, dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Seperti yang dikatakan Robbins (1998:401), karyawan yang komit pada perusahaan memiliki keterkaitan psikologis kepada perusahaan, dimana karyawan tersebut akan memihak, loyal kepada perusahaan. Selain itu Komitmen Organisasional dapat dijabarkan menjadi tiga karakteristik individu antara lain yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan-tujuan organisasi, maka keinginan untuk memberikan hasil yang terbaik demi kepentingan organisasi dan berusaha memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2.1.2.2 Pendekatan-pendekatan Komitmen Organisasional

Robert and Hunt (1991:144) mengemukakan beberapa pendekatan dalam menjelaskan komitmen terhadap organisasi. Pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan Etzioni (1964), menyatakan bahwa komitmen berakar dari keterlibatan karyawan dalam organisasi itu sendiri. Pendekatan ini memandang komitmen dari keterlibatan karyawan dalam organisasi, dengan urutan dari komitmen sepenuhnya (total) sampai tidak berkomitmen sama sekali, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :
 - a. Keterlibatan moral, didasarkan pada orientasi positif dan besarnya orientasi karyawan pada organisasi, yang dihasilkan dari internalisasi nilai-nilai dan norma-norma organisasi. Karyawan mempunyai keterlibatan moral akan mempunyai tingkat komitmen cukup tinggi.
 - b. Keterlibatan kerja, menunjukkan tingkat komitmen yang agak kurang kuat dan bertumpu pada hubungan pertukaran (*exchange*) antara individu dengan organisasi. Orang mempunyai komitmen pada organisasi karena mereka mempersepsikan beberapa keuntungan dari hubungan dengan organisasi dan adanya pertukaran yang adil.
 - c. Keterlibatan alternatif, adalah kurangnya komitmen dan ini terjadi ketika anggota organisasi merasa bingung terhadap apa yang harus mereka kerjakan, dan walaupun pekerja merasa memiliki organisasi tetapi tidak merasa identik dengannya. Individu merasa dipaksa untuk memiliki organisasi, sehingga kurang ada rasa keinginan dari dalam para pekerja

yang secara psikologis, sehingga membuatnya merasa satu dengan organisasinya.

2. Pendekatan Kanter (1983), menyatakan bahwa tipe-tipe komitmen yang berbeda dihasilkan dari perilaku yang berbeda, yang diminta oleh organisasi dari anggotanya, pendekatan ini menggunakan tiga bentuk sebagai berikut :
 - a. *Continuance Commitment*, berkaitan dengan dedikasi anggota terhadap kelangsungan organisasi dan dihasilkan dengan membuat orang-orang berkorban untuk organisasi.
 - b. *Cohesion Commitment*, merupakan pendekatan hubungan sosial dalam organisasi.
 - c. *Control Commitment*, merupakan pendekatan anggota terhadap norma organisasi yang membentuk perilaku sesuai dengan yang diinginkan.
3. Pendekatan Staw (1991:45), membagi Komitmen Organisasional dalam dua bentuk, yaitu *Attitudinal Commitment* dan *Behavioral commitment*.
 - a. *Attitudinal Commitment* adalah keadaan yang mempengaruhi individu untuk mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan institusi dimana ia berada di dalamnya. Selain itu *Attitudinal Commitment* juga akan menunjukkan keinginan individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam institusi. Sehingga meliputi pula keinginan untuk bertahan dalam organisasi yang mana akan lebih dekat hubungannya dengan *turnover*.
 - b. *Behavioral Commitment* didasarkan pada proses sejauh mana individu menetapkan keputusan untuk terikat pada institusi tertentu berkaitan

dengan adanya kerugian yang dialami bila ia meninggalkan pekerjaan pada institusi yang ia jalankan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen melibatkan hubungan pertukaran sebagai perilaku yang membuktikan komitmen, dan penerimaan norma dan nilai organisasi sebagai sikap yang menunjukkan komitmen.

Sedangkan pendekatan Komitmen Organisasional oleh Meyer *and* Herscovitch dalam Coetzee (2005:5-15) dikelompokkan menjadi empat pendekatan, yakni :

1. Pendekatan Komitmen Organisasional Berdasarkan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday *and* Potter (dalam Armstrong, 1999:100) komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada 3 faktor yang tercakup di dalamnya, yakni:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b. Penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari organisasi.
- c. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.

Sementara menurut Porter *and* Steers (1973:162), Komitmen Organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Komitmen Organisasional ditandai oleh :

- a. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi.

- b. Adanya keinginan untuk mengarahkan usaha bagi organisasi.
- c. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi.

Menurut Kuntjoro (2003:1-3), "Pendekatan Porter *and* Steers ini adalah pendekatan attitudinal atau afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi". Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa, Komitmen Organisasional ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Komponen sikap mencakup:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan ini merupakan dasar Komitmen Organisasional. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke-arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertindak laku adalah :

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Menurut Armstrong (1999:221), “Ada tiga faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasional”, yakni :

- a. Karakteristik Personal, mencakup didalamnya umur serta tingkat pendidikan.
- b. Karakteristik pekerjaan, mencakup di dalamnya tantangan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan jumlah umpan balik yang diterima individu.
- c. Pengalaman kerja, mencakup didalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapan-harapan di dalam organisasi.

2. Pendekatan Komitmen Organisasional berdasarkan Multi Dimensi (*The Multidimensional Approach*)

Menurut Allen and Meyer (1990:221), “Ada tiga komponen yang mempengaruhi Komitmen Organisasional, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya“. Tiga komponen tersebut adalah :

- a. *Affective Commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah (*want to*).
- b. *Continuance Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan tetap pada suatu organisasi. Kunci komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
- c. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia harus merasa bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi. (*ought to*).

Allen and Meyer (1990:221) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena karyawan membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena karyawan harus

melakukannya. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki Komitmen Organisasional dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi (Kuntjoro, 2003:2-5).

3. Pendekatan Komitmen Organisasional berdasarkan Normatif (*The Normative Approach*)

Perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Komitmen Organisasional dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen yang tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen.

4. Pendekatan Komitmen Organisasional Berdasarkan Perilaku

De Cotiis and Summers (1987:460) menyatakan bahwa Komitmen Organisasional diasosiasikan dengan ketidakinginan karyawan untuk berbagi dan melakukan pengorbanan. Pekerja yang memiliki komitmen berdasarkan perilaku ini, mereka akan memiliki motivasi yang rendah untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari yang seharusnya dilakukan demi organisasi.

Komitmen Organisasional berdasarkan pendekatan perilaku ini terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah :

- a. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
- b. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Ini tercakup diantara menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.
- c. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut (dalam Armstrong, 1999:183).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle and Perry (1981) serta Bateman and Stresser (1984) menemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki kondisi :

- a. Individu-individu tersebut lebih mampu beradaptasi
- b. Jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit.
- c. Keterlambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai.
- d. Kepuasan kerja lebih tinggi (dalam Muchinsky, 1993:286)

Mathieu and Zajac (1990) menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnansi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development-nya*), (dalam Muchinsky, 1993:288).

Bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi/perusahaan akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik. (dalam Muchinsky, 1993:289).

2.1.2.3 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Allen and Mayer (1990:539) terdapat 3 dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu :

1. Affective Commitment (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional, antara pekerja dengan organisasi, atau keterlibatan seseorang/individu dalam organisasi. Komitmen afektif ini menurut Allen and Meyer (1990) dipengaruhi oleh 4 kategori yaitu: 1. karakteristik personal, 2. karakteristik struktural, 3. karakteristik pekerjaan, dan 4. pengalaman kerja dari masing-masing pekerja.

Allen and Mayer (1990:539) mendefinisikan komitmen afektif sebagai “...*The employee’ emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization*”.

Sedangkan Greenberg and Baron (1993:175) mengatakan bahwa komitmen afektif hampir sama dengan pendekatan orientasi kesamaan tujuan individu organisasional yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang

untuk terus bekerja bagi organisasi karena sejalan dan berkeinginan untuk melakukannya.

2. Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen pada organisasi dengan pertimbangan berbagai macam kerugian apabila keluar dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi, yang mana investasi tersebut akan hilang atau berkembang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.

Allen and Mayer (1990:1-18) mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai “...*Commitment based on the costs that employee association with leaving the organization...*”.

Greenberg and Baron (1993:175), komitmen ini berhubungan dengan pendekatan *side bets* atau pendekatan orientasi sisi pertarungan yang menunjukkan kuatnya tendensi kebutuhan seseorang untuk terus bekerja bagi orang.

3. Normative Commitment (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif adalah komitmen pada organisasi yang mengacu pada perasaan seseorang akan kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang belum dibalas.

Allen and Mayer mendefinisikan komitmen normatif sebagai “...*employee's failings of obligation to remain with the organization...*”. Jadi

komitmen normatif berhubungan dengan adanya keharusan bagi individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Maka individu yang memiliki komitmen normatif kuat akan bertahan dalam organisasi karena merasa harus melakukannya.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen pada Organisasi.

Mowday, Porter *and* Steers yang dikutip oleh Robert *and* Hunt (1991:147) Mengemukakan 4 faktor utama yang mempengaruhi komitmen pada organisasi. Empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi :

1. Karakteristik Personal

Penelitian menunjukkan bahwa umur dan masa jabatan yang merupakan karakteristik personal berhubungan secara positif dengan komitmen. Semakin orang bertambah tua dan berpengalaman dalam pekerjaan, komitmen mereka semakin meningkat. Latar belakang pendidikan, selain latar belakang budaya, dalam berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan dengan komitmen.

2. Karakteristik Peran dan Pekerjaan

Lingkup kerja secara positif berhubungan dengan komitmen, mungkin karena lingkup kerja yang sempit. Komitmen tinggi jika seseorang mempunyai tanggung jawab yang besar pada pekerjaan, dan rendah jika orang tidak bisa berkembang karena kesempatan promosi yang terbatas.

3. Karakteristik Struktural

Karakteristik ini berkaitan dengan formalisasi, ketergantungan sosial, dan desentralisasi yang kesemuanya berhubungan dengan komitmen.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja berhubungan dengan komitmen yang termasuk keterlibatan sosial, ketergantungan organisasional dan kepentingan personal terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Angle *and* Perry (1981) menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi lebih tinggi.
2. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
3. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
4. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang. Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah :
 - a. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen Mowday *et al.* (1979) dikutip oleh Robert *et al.* (1991:147)
 - b. Tingkat pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh

organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah. (Mowday *et al.* 1982).

- c. Jenis kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmen lebih tinggi.
- d. Peran individu tersebut di organisasi. Pada umumnya dikatakan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dengan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab dari tiap individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni :
 - 1.faktor organisasi dimana keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas; 2.faktor pemberi peran-ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan; 3.faktor penerima pesan-ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (Robbins, 2001:146).
- e. Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi.

Menurut Mowday *et al.* (1982:32), "Lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi". Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah :

- 1.keterandalan organisasi yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam minat maupun kesejahteraan; 2.perasaan dianggap penting oleh organisasi-yakni

sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. 3. realisasi terhadap individu-yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja, 4. Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja-sejauh mana individu tersebut merasa bahwa rekan kerja dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi, 5. Persepsi terhadap gaji-sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan *fair* atau tidak akan mempengaruhi komitmennya. 6. persepsi terhadap perilaku atasan sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan.

Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku yang negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja. Jika dalam organisasi, komitmen karyawannya cenderung rendah, maka menurut Schermerhorn *et al.* (1991:193-194) akan terjadi kondisi sebagai berikut:

1. Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover* (*High levels of absentism and voluntary turnover*). Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
2. Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki Motivasi Kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi.

2.1.2.5 Unsur-Unsur Komitmen Organisasional.

Menurut Mowday *et al.* (1979) beberapa *Organizational Commitment Questionnaire* seperti dikutip oleh Luthans (2002:150) berupa pertanyaan-pertanyaan yang mengukur komitmen karyawan pada organisasi sebagai berikut :

- a. *I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.*
- b. *I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.*
- c. *I feel very little loyalty to this organization.*
- d. *I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.*

- e. *I find that my values and the organization's values are very similar.*
- f. *I am proud to tell other that I am part of this organization.*
- g. *I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar.*
- h. *This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.*
- i. *It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.*
- j. *I am extremely glad that I choose this organization to work for over other I was considering at the time I joined.*
- k. *There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely.*
- l. *Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.*
- m. *I really care about the fate of this organization.*
- n. *For me this is the best of all possible organization for which to work.*
- o. *Deciding to work for this organization was define mistake on my part.*

Jadi menurut indikator yang disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur Komitmen Organisasional meliputi :

- a. Mengambil peran jauh lebih besar dari yang diharapkan untuk membantu kesuksesan organisasi.
- b. Menciptakan bahwa tempat bekerjanya adalah merupakan organisasi yang bagus.
- c. Loyalitas terhadap organisasi.
- d. Menerima semua pekerjaan yang diberikan.
- e. Merasakan bahwa sistem nilai (visi) dirinya sama dengan sistem nilai perusahaan.
- f. Kebanggaan menjadi anggota organisasi.
- g. Dapat bekerja pada organisasi lain asalkan memiliki kesamaan karakteristik pekerjaan.
- h. Organisasi memberikan inspirasi bagi pencapaian Prestasi Kerja.
- i. Meninggalkan organisasi karena hanya keadaan perubahan kecil.
- j. Sangat senang bergabung dengan organisasi.
- k. Merasa tidak banyak yang diperoleh ketika terlalu loyal kepada pekerjaan.

- l. Merasa sebagian dari kebijakan perusahaan terkait dengan karyawan susah untuk diterima.
- m. Kepedulian secara nyata terhadap keadaan dan perkembangan organisasi.
- n. Menilai bahwa organisasi tempat bekerja terbaik dibanding dengan yang lain.
- o. Merasa memiliki ketika memutuskan bekerja pada organisasi.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, dapat diukur secara pasti tentang Komitmen Organisasional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Hal ini karena terlihat bahwa indikator-indikator di atas secara jelas mampu menjelaskan tingkat Komitmen Organisasional dari setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

George *and* Jones (2000), menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mengetahui dan meningkatkan kemauan kerja dari seorang pekerja sehingga mereka berperilaku seperti yang mereka lakukan dalam organisasi. Sedangkan Campbell *and* Pritchard; Graen; Lawler; dan Porter *and* Lawler (dalam Igalens *and* Roussell, 1999) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang dapat mengarahkan seseorang individu untuk secara sukarela menghasilkan usaha di dalam kerjanya. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu usaha untuk menggerakkan para pekerja agar mereka mau melakukan tugas dengan lebih bersungguh-sungguh sehingga hasil kerja menjadi lebih baik.

Agar motivasi dapat efektif, Gibson (1996:84) menjelaskan bahwa agar motivasi dapat efektif harus memperhatikan 3 hal, yaitu:

- a. Kondisi Struktural, maksudnya agar motivasi dapat efektif maka pekerja harus mendapatkan tugas-tugas yang sesuai dengan kemampuannya.
- b. Kondisi Sosial, maksudnya agar motivasi efektif maka kondisi sosial (hubungan antar pekerja) harus baik, dan
- c. *Reward System*, maksudnya dalam pemberian *reward* (misal upah) harus baik, dalam arti memenuhi syarat-syarat pemberian gaji/upah yang baik.

Setelah ketiga hal tersebut di atas terpenuhi, maka pimpinan dapat melakukan motivasi, agar pekerja makin semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam hal ini pimpinan harus mendasarkan diri pada teori-teori motivasi.

2.1.3.2 Teori-teori Motivasi

Teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 kelompok, yaitu :

1. Teori-teori Motivasi dengan pola pendekatan Kepuasan.

Maksudnya para pekerja akan tambah semangat kerjanya bila kebutuhan-kebutuhan hidupnya makin dipenuhi. Teori-teori motivasi dengan pola pendekatan kepuasan antara lain adalah teori-teori Motivasi:

- a. Teori Motivasi Abraham Maslow
- b. Teori Motivasi Erg Aldefer
- c. Teori Motivasi dua faktor dari Herzberg
- d. Teori Motivasi berprestasi dari McClelland

Ad.1 Teori Motivasi Abraham Maslow

Menurut Maslow orang/pekerja akan termotivasi bekerja keras apabila kebutuhan-kebutuhannya dicukupi. Menurut Maslow kebutuhan dari setiap individu adalah

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan
- c. Kebutuhan Sosial
- d. Kebutuhan ingin mendapatkan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri

Ad.2 Teori Motivasi Erg Aldefer

Aldefer menyatakan bahwa kebutuhan setiap individu dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok/tingkat yaitu :

- a. Kebutuhan Eksistensi (*Existence-Need*)
- b. Kebutuhan Relasi (*Relatedness-Need*)
- c. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth-Need*)

Ad.3 Teori Motivasi Herzberg

Teori motivasi dari Herzberg yang dikenal sebagai teori dua faktor. Dalam teori motivasinya adalah :

- a. Faktor *Satisfier*
- b. Faktor *Disatisfier*)

Ad.4 Teori Motivasi McClelland

Teori Motivasi yang dikenal oleh McClelland sering disebut teori Motivasi berprestasi.

Menurut Clelland, seperti dikutip oleh Schermerhorn (2001:348), *Acquire Needs Theory* menjelaskan bahwa Motivasi berprestasi dari para pekerja dipengaruhi oleh 3 (tiga) jenis kebutuhan, yaitu :

a. *Need for Achievement* (Kebutuhan Prestasi)

Gunarsa (1995) yang dikutip Ninawati (2002:78) mengungkapkan motivasi adalah “kecenderungan untuk mencapai sukses dan memperoleh apa yang menjadi tujuan akhir yang dikehendaki”.

Keinginan untuk memperoleh kesuksesan dianggap pendorong seperti diungkapkan oleh McClelland and Atkinson (dalam Slavin, 1997) yang dikutip Ninawati (2002) motivasi adalah “Kecenderungan umum untuk berusaha meraih kesuksesan dan memiliki orientasi tujuan, aktivitas sukses atau gagal”.

Robbins (1998) yang dikutip Nisfiannoor (2002) menyatakan bahwa motif berprestasi adalah “dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses”.

McClelland (1982) yang dikutip Nisfiannoor (2002) menyatakan bahwa motif berprestasi adalah “ motif yang mendorong individu untuk mencapai sukses dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan beberapa ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan ini dapat prestasi orang lain, akan tetapi juga dapat prestasinya sendiri sebelumnya “.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan kan bahwa motif berprestasi yaitu “dorongan atau kebutuhan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien dari pada yang dikerjakan sebelumnya dan berusaha mengungguli hasil yang dicapai orang lain, serta lebih berorientasi pada pekerjaan atau tugas yang dilakukan mencapai sukses “.

McClelland *and* Atkinson (dalam, Nisfiannoor, 2002) mengemukakan bahwa individu yang motif berprestasinya tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Melakukan tugas lebih baik dan giat daripada sebelumnya.
2. Lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai sukses tanpa memperdulikan tekanan sosial.
3. Kemampuan mengatasi rintangan.
4. Memelihara semangat kerja yang tinggi.
5. Bersaing melalui usaha keras untuk mengungguli hasil yang dicapai sebelumnya dan mengungguli hasil orang lain juga.
6. Tidak menyukai suatu pekerjaan yang monoton.
7. Menginginkan suatu pekerjaan yang tinggi serta berperan dalam pembuatan keputusan dan memecahkan masalah.
8. Selalu bekerja keras dalam menghasilkan tugas-tugas.
9. Lebih kreatif, optimis, dan yakin akan sukses.
10. Lebih memilih seorang yang ahli daripada temannya sendiri.
11. Adanya *feedback* dapat memacu semangat kerjanya (belajar).

b. *Need for Affiliation* (Kebutuhan Afiliasi)

Robbins (1998) yang dikutip Nisfiannoor (2002) menyatakan bahwa motif berafiliasi adalah “hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib”.

As’ad (2002:53) menyatakan bahwa motif berafiliasi merupakan “motif akan kehangatan dengan orang lain. Motif ini mengarah pada tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain”. Motif berafiliasi merupakan salah satu perwujudan nyata dari hakekat kodrat manusia yang tidak bisa lepas dari aspek-aspek kehidupan yang ada disekelilingnya, Karena manusia tidak dapat mengingkari salah satu hakekat kodrat manusia sebagai makhluk sosial yang senantiasa membutuhkan manusia lain.

Mengutip konsep McClelland dalam Schermerhorn (2001:359) mengenai motivasi berafiliasi:

"Affiliation concern is also readily inverted some statement of how one person fell about another as their relationship. Some statement or liking, or desired to liked, or accepted, or forgiven reveals the nature of relationship".

" That person with high need affiliation tend to be approval seeking, to select faces rather than neutral stimuli in perceptual. Task, to considered likely to succeed peers, and to close friends. Over experts to work with them an a performance task. This a high need affiliation indicates a concern in a fantasy and action for warm, close relationship with other people".

Jadi individu yang motivasi berafiliasi tinggi menurut McClelland adalah selalu menginginkan persahabatan yang baik, suka memaafkan, ingin diterima dan disukai orang lain, merasa dirinya sukses kalau didukung temannya, memiliki pekerjaan yang dapat dilakukan bersama orang lain atau teman, menginginkan hubungan yang hangat dan dekat dengan orang lain. Adapun motivasi berafiliasi menurut McClelland adalah merupakan suatu kepentingan terhadap pembentukan, pemeliharaan, dan perbaikan hubungan atau persahabatan (*relationship*), Kepentingan ini dapat dijelaskan dengan 3 (tiga) cara sebagai berikut :

- a. Positif, difokuskan pada kesenangan dalam hal hubungan, termasuk tindakan pada tingkah laku yang lain dengan tanpa memikirkan imbalan daripada memperbaiki suatu hubungan, menikmati kebersamaan dengan orang lain, dan merasakan menjadi bagian dari keseluruhan (contoh, seorang wanita sangat bangga menjadi bagian dari suatu perkumpulan). Artinya, bagian ini menjelaskan bahwa seseorang tersebut dapat merasakan suatu hubungan dan merasa puas dalam menjalin hubungan tanpa meminta balasan dari apa yang telah diberikan.
- b. Sinis, difokuskan pada hubungan (*relationship*) namun berasumsi akan menjadi buruk, termasuk *hypocrisy* (mengemukakan bahwa pribadi

seseorang lebih baik dari pada orang lain, dan penipuan dalam hubungan afiliasi dengan dugaan (menipu suami atau temannya).

- c. Cemas, difokuskan pada kecemasan mengenai kesuksesan atau kegagalan dalam hubungan, termasuk diskusi mengenai hubungan interpersonal, dan pembagian pengalaman. McClelland (1987) yang dikutip oleh Nisfiannoor (2002) mengemukakan bahwa seseorang yang motif berafiliasinya tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Menginginkan persahabatan yang baik.
2. Memilih pekerjaan yang dilakukan bersama dengan orang lain.
3. Suka memaafkan.
4. Ingin diterima dan disukai orang lain.
5. Akan lebih sukses pekerjaannya bila didukung pihak lain atau temannya
6. Menginginkan hubungan yang dekat dan hangat dengan orang lain
7. Keinginan untuk menjalin, membina, dan memperbaiki hubungan yang pasif
8. Lebih menyukai bekerja dengan teman yang sudah dikenal daripada orang yang belum dikenal.

Berpijak pada seluruh uraian di atas, maka disimpulkan bahwa motif berafiliasi adalah adanya keinginan untuk diterima oleh individu lain dan lingkungannya. Jadi ada keterlibatan faktor luar yang menyebabkan individu disebut sebagai makhluk sosial karena untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan individu lain dan lingkungan.

c. Need for Power (Kebutuhan Kekuasaan)

Menurut McClelland, seperti yang dikutip oleh Schermerhorn (1991:348) kebutuhan untuk mengendalikan, mempengaruhi atau bergantung atas orang lain. As'ad (2002) menyatakan motif kekuasaan adalah "motif untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain". Motif ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan

perasaan orang lain. Sedangkan menurut Effendy (1989) yang dikutip Nisfiannoor (2002) menyatakan “Motif kekuasaan sebagai disposisi yang mengarahkan perilaku kepada kepuasan yang bergantung pada pengawasan cara-cara mempengaruhi orang lain“. Dari beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kekuasaan adalah merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri individu untuk menguasai, mengontrol, dan memanipulasi individu lain demi tercapainya status dan *prestige* yang ingin dicapai, namun bukan menunjukkan kediktatoran.

Herbert dalam Nisfiannoor (2002) mengemukakan bahwa individu/seseorang yang motivasi kekuasaannya tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Selalu memiliki keinginan kuat untuk menguasai pekerjaannya.
2. Dalam melakukan pekerjaan selalu ingin mengatur dan mengendalikan orang lain.
3. Selalu berusaha mengurangi pengaruh yang kurang baik dari orang lain dalam memilih dan mengemukakan pendapatnya.
4. Menunjukkan usaha pribadi untuk mensukseskan pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok.
5. Menyukai situasi yang dapat menaikkan status.
6. Merasa puas bila pengaruhnya bertambah.
7. Dalam melakukan pekerjaan lebih memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan prestise dan statusnya.
8. Kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan.

Menurut Thoha (2001:207) terdapat empat karakteristik umum orang yang memiliki Motivasi Kerja, yakni :

- a. Suka mengembangkan kompetensi diri agar dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan baik (hasil yang tinggi).
- b. Memerlukan umpan balik dengan segera. Seorang yang mempunyai Motivasi Kerja yang tinggi umumnya lebih menyukai akan semua

informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi tersebut sebagai umpan balik untuk memperbaiki prestasinya di masa mendatang.

- c. Memperhitungkan keberhasilan teman kerja yang satu level yang mempunyai motivasi tinggi umumnya hanya memperhitungkan keberhasilannya saja dan kurang memperhitungkan imbalan-imbalan yang bersifat material. Mereka lebih mengutamakan motivasi intrinsik dan kurang memperhitungkan hadiah-hadiah material. Kalau ada hadiah-hadiah material hal itu bukan merupakan target usahanya, melainkan karena penghargaan orang lain atau lingkungan yang menghargainya.
- d. Menyatu dengan tugas. Seorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi sekali ia memilih suatu tujuan yang hendak dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan pekerjaannya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang. Hal itu berarti dalam mencapai tujuan usahanya untuk mencapai kesuksesan dilandasi dengan kesungguhan.

2. Teori Motivasi dengan pola pendekatan managerial.

Maksudnya para pekerja akan bertambah semangat kerjanya bila pimpinan/manager memberi contoh terlebih dahulu. Teori-teori motivasi dengan pola pendekatan managerial antara lain:

- a. Teori X dan Y dari Douglas McGregor
- b. Teori Z dari William Ouchi
- c. Teori motivasi pengharapan dari Victor Vroom
- d. Teori keadilan dari Stacy Adam

Ad.1 Teori X dan Y dari Douglas McGregor

Douglas McGregor menyatakan bahwa para pekerja dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu kelompok pekerja-pekerja yang tidak suka bekerja (kelompok X) dan orang-orang yang suka bekerja yang termasuk pada kelompok Y.

Menurut Douglas McGregor agar semua pekerja baik yang mau bekerja maupun yang kurang mau bekerja mempunyai semangat kerja yang tinggi, pimpinan harus melakukan kepada orang-orang kurang baik/kurang mau bekerja adalah:

- a. Memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan
- b. Melakukan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan kerja mereka, sehingga bila pekerja melakukan kesalahan, pimpinan dapat mengetahui
- c. Memberi hukuman kepada pekerja sesuai dengan kesalahan yang diperbuatnya.

Sedangkan kepada pekerja-pekerja yang baik, pimpinan harus melakukan :

- a. Memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan
- b. Tidak perlu melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan para pekerja.
- c. Bila pekerja melakukan kesalahan, pimpinan hanya memberi petunjuk agar bekerja lebih hati-hati.

Ad. 2 Teori Z dari William Ouchi

William Ouchi menjelaskan bahwa semua pekerja adalah orang-orang yang baik dan mau bekerja. Maka menurut William Ouchi agar para pekerja

mau bekerja dengan baik pimpinan harus mau mengajak pekerja untuk ikut berperan dalam mengatasi permasalahan-permasalahan organisasi.

Ad.3 Teori Motivasi penghargaan dari Victor Vroom

Menurut Victor Vroom, agar pekerja mau bekerja dengan baik maka, pekerja harus diberi harapan-harapan tentang sesuatu yang dapat diraih/diterima oleh mereka.

Ad.4 Teori Keadilan dari Stacy Adam

Menurut Stacy Adam adalah, agar pekerja mau bekerja dengan baik, pimpinan harus adil terhadap para pekerja.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Handoko (1988), Davis *and* Newstrom (1997), serta Robbins (1998) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai gambaran sikap atau perasaan seseorang mengenai pekerjaannya, yaitu apakah pekerjaan yang mereka lakukan menyenangkan atau tidak. Dalam hal ini Kepuasan Kerja mengacu pada kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya, dan hal tersebut merupakan keinginan yang wajar bagi setiap karyawan. Meski demikian, kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaannya bukan hanya diukur dari imbalan saja, tetapi pengukuran Kepuasan Kerja didapat dari pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan manager dan rekan kerja.

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Strauss *and* Sayles (1986) dan George *and* Jones (2000), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri, karena karyawan yang tidak pernah memperoleh Kepuasan Kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa, tingkat Kepuasan Kerja seseorang dapat berada dalam suatu kisaran dari sangat puas sampai sangat tidak puas dimana terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan yang dialami seseorang yaitu :

1. Kepribadian. Merupakan serangkaian cara bagi seseorang untuk merasakan, berpikir dan berperilaku, yang menjadi determinan pertama bagi pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya atau Kepuasan Kerja. Kepribadian setiap individu mempengaruhi arah dan tujuan dari pemikiran dan perasaan mengenai suatu pekerjaan, apakah mengarah ke pemikiran dan perasaan yang positif ataupun negatif.
2. Situasi Kerja. Salah satu sumber situasi kerja adalah ukuran seberapa tinggi hasil kerja yang didapat oleh para pekerja yang dibandingkan dengan standar hasil kerjanya, interaksi pekerja dengan pelanggan, interaksi perantara dan supervisor, suasana kerja di sekitar tempat kerja (tingkat kebisingan, pencahayaan dan temperatur serta cara dari organisasi memperlakukan para pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya dan cara dari organisasi memperlakukan para pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya (jam kerja, keamanan kerja, pembayaran upah dan tunjangan, serta keselamatan kerja).

3. **Pengaruh Sosial.** Merupakan pengaruh yang dirasakan oleh individu atau kelompok terhadap sifat dan perilaku seseorang, di mana pengaruh sosial tersebut bisa bersumber dari kawan kerja, kelompok kerja serta kebudayaan masing-masing pekerja. Pengaruh sosial dari rekan kerja dapat menjadi determinan yang penting karena keberadaannya yang selalu di sekitar kita, karena memiliki tipe pekerjaan yang sama, atau karena mempunyai latar belakang yang sama (dalam bidang pendidikan, misalnya). Tingkat Kepuasan Kerja dari seseorang pekerja juga dipengaruhi oleh kelompok dimana dia berada. Seseorang pekerja yang tumbuh dan berkembang di lingkungan keluarga yang kaya mungkin bisa tidak puas dengan pekerjaan sebagai seorang guru sekolah dasar karena menurut mereka gajinya yang tidak bisa menjangkau standar hidup yang diinginkan. Pekerja yang tumbuh dalam kebudayaan Amerika misalnya, yang menekankan pada pencapaian keberhasilan individu, akan terpuaskan dengan pekerjaan yang memberinya imbalan bagi pencapaian prestasi, seperti bonus dan kenaikan gaji. Sementara pekerja yang tumbuh seperti dalam budaya Jepang yang lebih menekankan pada pentingnya melakukan apa yang terbaik bagi semua orang (dalam kelompoknya, atau departemennya).

Sedangkan As'ad (2001:15) mengemukakan juga beberapa faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja, yaitu:

- a. **Faktor Psikologis,** yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman dalam kerja, bakat dan ketrampilan.

- b. Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan maupun dengan atasan.

Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik Lingkungan Kerja dan kondisi fisik karyawan seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan dan sebagainya.

Disamping hal tersebut, terdapat pula teori Kepuasan Kerja yang menyarankan bahwa kepuasan kerja dapat ditentukan secara parsial (orang per orang), yaitu dengan mengetahui terdapatnya ketidaksesuaian antara yang dihasilkan dari proses perbandingan psikologis yang melibatkan penilaian terhadap pengalaman kerja pada saat ini, dengan beberapa standar yang telah ditetapkan bagi setiap pribadi (apa yang diinginkan pekerja, perasaan yang ada di dalamnya, melihat apa yang didapatkan oleh orang lain, pengalaman di masa lalu, dan sebagainya). Proses perbandingan psikologis ini dapat menghasilkan ketidaksesuaian positif dan negatif. Ketidaksesuaian positif dialami pekerja ketika menerima sejumlah tugas yang melebihi standar perbandingan mereka (bekerja melebihi jam kerja yang diinginkan seseorang). Ketidaksesuaian negatif dialami ketika pekerja menerima sejumlah tugas yang kurang dari standar perbandingan mereka (bekerja kurang dari jam kerja yang diinginkan seseorang). Pengaruh dari ketidaksesuaian positif dan negatif, tergantung pada kombinasi spesifik dari sub-sub pekerjaan dan standar perbandingan yang digunakan, dimana pada kombinasi tertentu ketidaksesuaian ini bisa mendatangkan ketidakpuasan. Namun, standar perbandingan alternatif, seperti harapan, mungkin berhubungan dengan reaksi

emosional lainnya, seperti kejutan, tetapi kepuasan kerja pada prinsipnya ditentukan dengan penilaian terhadap pengalaman kerja dan keinginan dari pekerja.

2.1.4.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja.

Di samping pengertian kepuasan kerja seperti di atas, ada pengertian-pengertian kepuasan kerja yang lain, yaitu dengan mendasarkan pada beberapa teori-teori Kepuasan Kerja yang lain, antara lain :

1. *The Facet Model of Job Satisfaction*. Teori ini berfokus pada situasi kerja dengan membagi pekerjaan dalam elemen-elemen komponen kerja (*job facet*) dan mencari kepuasan pekerja di setiap elemen komponen kerja tersebut. Beberapa elemen yang digunakan biasanya adalah sebagai berikut : kepuasan terhadap kemampuan, pencapaian hasil, kegiatan peningkatan jabatan, kewenangan, kebijakan perusahaan dan prakteknya, kompensasi, rekan kerja, kreativitas, kemandirian, nilai moral, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, keamanan, *social services*, status sosial, pengawasan hubungan antar individu, pengawasan teknis, ragam pekerjaan dan kondisi kerja.
2. *Herzberg's Motivator-Hygiene Theory of Job Satisfaction*. Teori ini berfokus pada beberapa tipe komponen kerja tertentu, yang dibagi dua yaitu : *motivator needs* (seperti minat kerja, otonomi kerja dan penghargaan), dan *hygiene needs* yaitu kebutuhan fisik kerja (temperatur dan kenyamanan di sekitar tempat kerja) dan kebutuhan psikologis pekerjaan (sifat dasar pengawasan, pembayaran dan keamanan kerja).

Herzberg's mengajukan hubungan teoritis antara *motivator needs* dan *hygiene needs* dengan kepuasan kerja yaitu :

- a. Ketika *motivator needs* terpenuhi, pekerja akan merasa puas, tetapi apabila faktor tersebut tidak terpenuhi maka pekerja tidak akan menurun semangat kerjanya. Contoh dari faktor ini antara lain adalah pemberian penghargaan dan pengakuan keberhasilan dari pimpinan. Maksudnya adalah, apabila seorang pekerja mendapatkan penghargaan, maka pekerja tersebut akan meningkat semangat kerjanya atau meningkat kepuasan kerjanya, tetapi apabila tidak mendapatkan penghargaan maka semangat kerjanya atau kepuasan kerjanya tidak akan menurun.
 - b. Ketika *hygiene needs* terpenuhi semangat kerja tidak meningkat, tetapi bila faktor ini tidak terpenuhi maka pekerja tidak akan puas atau semangat kerjanya menurun. Contoh dari faktor ini antara lain adalah gaji dan tempat kerja yang sesuai. Maksudnya seorang pekerja apabila mendapatkan gaji atau ditempatkan pada tempat kerja yang sesuai, mereka tidak akan meningkat semangat kerjanya atau kepuasan kerjanya, tetapi apabila gaji yang diberikan tidak sesuai atau ia merasakan bahwa tempat kerjanya kurang nyaman, maka semangat dan gairah kerjanya atau Kepuasan Kerjanya akan menurun.
3. *Equity Theory*. Adam (dalam As'ad, 2002) dalam teori keadilan menyatakan bahwa pekerja akan merasa puas terhadap pekerjaannya apabila pimpinan mereka berbuat secara adil. Maksudnya adalah, seorang pegawai akan merasa puas apabila yang mereka terima sama dengan apa

yang diterima oleh pekerja-pekerja lain jika kontribusi mereka terhadap perusahaan sama dengan kontribusi dari pekerja-pekerja yang lain. Apabila yang mereka terima dari perusahaan lebih rendah dari yang diterima oleh pekerja-pekerja yang lain sementara kontribusi mereka terhadap organisasi adalah sama, maka pekerja tersebut akan merasa tidak puas. Implikasi dari teori ini adalah seseorang akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat keadilan dan kepuasan yang diperolehnya. Individu yang memperoleh kompensasi yang tidak sesuai dengan kontribusinya, akan berpengaruh pada kualitas atau kuantitas kerjanya. Dengan demikian akan menunjukkan bahwa keadilan tetap ditegakkan. Namun karena teori keadilan atau kepuasan ini menyangkut suatu perbandingan sosial, maka kurang dapat meramalkan secara pasti tentang kepuasan terhadap pelaksanaan pekerjaan.

4. *The Discrepancy Model of Job Satisfaction*. Teori ini didasarkan pada ide sederhana yaitu untuk menentukan bagaimana para pekerja puas dengan pekerjaannya, yang dalam hal ini para pekerja membandingkan pekerjaannya dengan beberapa pekerjaan yang sesuai dengan harapannya (*ideal job*). Harapan tersebut bisa berupa pekerjaan tertentu yang diharapkan oleh seseorang, atau apa yang diharapkan akan didapat dari pekerjaan tersebut. Menurut teori ini, jika harapan seseorang terhadap pekerjaan yang ideal tersebut tinggi dan mereka tidak menemukannya dalam pekerjaannya sekarang, maka pekerja tersebut tidak terpuaskan.

Dengan menunjuk pada suatu teori ketidaksesuaian, yang merupakan gabungan dari teori-teori kontribusi, seperti teori motivasi dua faktor, teori

berdasarkan kebutuhan, teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta teori Motivasi equitas, suatu proses kepuasan kerja dihasilkan dari berapa besar jarak atau perbedaan antara dua persepsi yang menitikberatkan pada aspek-aspek kerja yang merupakan nilai dari individu. Evaluasi ini tergantung pada kebutuhan, nilai, kepercayaan, pengharapan, aspirasi dan keinginan. Proses yang terjadi adalah menanggapi suatu ketidaksesuaian yang diterima oleh seseorang di antara tiap-tiap aspek kerja yang seharusnya terjadi dan apakah itu benar-benar nyata.

2.1.4.4 Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2002) terdapat tiga dimensi dalam Kepuasan Kerja, yaitu:

1. Kepuasan Kerja merupakan suatu tanggapan emosional terhadap situasi kerja, dimana sebagian besar tanggapan itu tidak dapat dilihat namun dapat dirasakan.
2. Kepuasan Kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil yang diperoleh, sesuai dengan harapan atau tidak. Sebagai contoh, jika anggota organisasi merasakan bahwa mereka bekerja lebih keras daripada anggota lainnya dalam satu departemen, tetapi menerima imbalan yang lebih kecil, mereka mungkin akan mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan, atasan dan atau teman sekerja dan hal tersebut akan menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Di sisi lain, jika mereka merasa diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan mempunyai suatu sikap yang positif terhadap pekerjaannya sehingga mereka akan terpuaskan dengan pekerjaannya.

3. Kepuasan Kerja mencerminkan beberapa sikap yang saling berhubungan, misal semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik serta berdedikasi tinggi.

Selanjutnya Luthans (2002:245) menjelaskan bahwa ada 5 dimensi yang mendorong terciptanya Kepuasan Kerja. Kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakter pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan Kepuasan Kerja, jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Pada tingkat yang lebih pragmatis, beberapa unsur paling penting dari Kepuasan Kerja yang tidak dibahas dalam survey selama bertahun-tahun menyimpulkan bahwa pekerjaan yang menantang dan menarik, survey terbaru menemukan bahwa perkembangan karier (tidak perlu promosi) merupakan hal yang penting untuk karyawan muda dan tua.

- b. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat

untuk memberikan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. *Benefit* tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima *benefit*. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap remeh *benefit* karena mereka tidak menyadari nilai moneter yang signifikan. Akan tetapi, penelitian mengindikasikan bahwa jika karyawan fleksibel dalam menentukan jenis *benefit* yang mereka sukai dalam sebuah paket total, yang disebut rencana *benefit* fleksibel atau *kafetaria*, maka ada peningkatan yang signifikan dalam kepuasan *benefit* dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

c. Kesempatan Untuk Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen. Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada level bawah organisasi. Selain itu, dengan strategi penataan organisasi dan pemberian wewenang, promosi dalam pengertian tradisional, berarti menapaki tangga hirarki kesuksesan

dalam perusahaan, belakangan ini tidak terjadi lagi. Karyawan yang ada dalam paradigma baru, mengetahui bahwa bukan hanya promosi tradisional yang tidak tersedia, tetapi bahkan *promise* tersebut tidak seperti yang mereka harapkan.

d. Supervisi

Pengawasan (*supervise*) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi Kepuasan Kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja personal maupun dalam konteks pekerjaan.

Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus, cara ini menyebabkan Kepuasan Kerja yang lebih tinggi.

e. Kawan-kawan Kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat', bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota

individu. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang memerlukan saling tergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kelompok kerja yang “baik” atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Akan tetapi, faktor tersebut bukan hal penting bagi kepuasan kerja. Sebaliknya, jika kondisi sebaliknya yang terjadi, orang sulit untuk bekerja sama, faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja. Penelitian antar budaya yang terbaru menemukan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, maka mereka akan menjadi kurang pas daripada jika mereka menjadi bagian dari tim.

2.1.5 Hasil Kerja

2.1.5.1 Pengertian Hasil kerja

Hasil kerja adalah jumlah hasil yang didapat oleh pekerja dengan melaksanakan pekerjaan atau aktifitas pada suatu periode tertentu. Hasil tersebut harus memenuhi standar kualitas dan kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Bernardin *and* Russell, 1995; Lopez dalam Swasto (2003); Mangkunegara, 2001; Ranupandojo (1999) dalam Swasto (2003). Lebih lanjut, Bernardin *and* Russell (1995) menjelaskan bahwa dalam menentukan hasil kerja selain aspek kualitas dan kuantitas terdapat pula aspek lain yang digunakan yaitu:

- a. Efisiensi biaya.
- b. Kebutuhan terhadap pengawasan..
- c. Hubungan interpersonal (kerjasama antar pekerja).

2.1.5.2 Manfaat Penilaian Hasil Kerja

Penilaian hasil kerja merupakan kegiatan yang sangat penting di dalam melakukan evaluasi terhadap hasil kerja. Penilaian hasil kerja memiliki tujuan dan manfaat yang jelas sehingga hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Menurut Handoko (1982:135) mengatakan bahwa tujuan penilaian hasil kerja adalah:

1. Perbaikan Prestasi Kerja, penilaian Prestasi Kerja bertujuan untuk memberikan bantuan agar setiap pekerja mempergunakan semua potensi yang ada secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi (perusahaan) melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja dapat membantu pihak pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada Prestasi Kerja masa lalu atau antisipasinya.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi Kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga Prestasi Kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi Kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan informasional. Prestasi Kerja yang jelek dapat menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana Sumber Daya Manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi Kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Kesempatan Kerja yang adil. Penilaian Prestasi Kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal tanpa diskriminasi.
10. Prestasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang Prestasi Kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar Lingkungan Kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

2.1.5.3 Jenis-jenis Hasil Kerja

Bernardin *and* Russell (1995) menjelaskan bahwa dalam menentukan jenis hasil kerja selain mendasarkan diri pada kuantitas dan kualitas hasil kerja ditentukan pula tentang efisiensi kerja, kebutuhan terhadap pengawasan kerja dan kerja sama antara para pekerja. Lebih lanjut Bernardin *and* Russell menentukan jenis Hasil Kerja menjadi beberapa hal:

- a. Pekerjaan seorang pekerja yang dapat diukur baik secara kuantitas maupun kualitas. Contoh dari jenis pekerjaan ini adalah pelinting rokok, dimana dalam mengukur hasil kerja mereka selain melihat dari berapa jumlah barang (rokok) yang dihasilkan dalam satu periode waktu tertentu (misal 1 hari) juga apakah hasil lintingan tersebut memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Misal A (pelinting rokok) dalam hari ini dapat melinting 100 batang rokok, tetapi yang memenuhi standar kualitas adalah 75 batang, maka prestasi A adalah 75 sesuai dengan standar perusahaan. Bila standar hasil kerja dari perusahaan tiap orang pekerja setiap hari adalah 100 batang rokok, maka A mempunyai hasil kerja kurang tinggi, karena hasil kerjanya hanya $75/100 \times 100\% = 75\%$ dari hasil kerja standarnya. Hasil kerja seperti ini sering disebut dengan kinerja atau hasil karya.
- b. Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok pekerja yang hasilnya dapat diukur. Misal : Perusahaan Kontraktor yang membangun rumah-rumah. Para pekerja selalu bekerja sama dengan jenis pekerjaan yang bermacam-macam, Dalam 1 tahun dapat menyelesaikan 10 rumah. Untuk melihat hasil kerja para pekerja, tergantung penilaian mandor, siapa yang

bekerja giat dan siapa-siapa yang malas. Hasil kerja mereka disebut juga dengan kinerja.

- c. Suatu perusahaan yang mempunyai jenis barang yang diproduksi lebih dari satu macam, dan hasil dari masing-masing pekerjaan/barang dapat diukur, untuk menetapkan siapa yang paling tinggi hasil kerjanya, masing-masing hasil kerja dibandingkan dengan standar hasil kerja dari masing-masing pekerjaan tersebut. Misal perusahaan A memproduksi pakaian, sepatu dan kopyah. Seorang pekerja pembuat pakaian, standar kerja per hari 2 (dua) stel pakaian dan seorang pekerja pembuat sepatu standar kerja per hari adalah 1 (satu) pasang sepatu dan untuk membuat kopyah per orang standar kerja per hari adalah 50 (lima puluh) buah. Bila ada seorang pembuat pakaian hasilnya 2 stel baju, dan pembuat sepatu dapat 1 $\frac{1}{2}$ pasang sepatu dan pembuat kopyah 40 buah dalam 1 hari, maka prestasi mereka adalah:

$$\text{Pembuat pakaian} : \frac{2}{2} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Pembuat sepatu} : \frac{1,5}{1} \times 100\% = 150\%$$

$$\text{Pembuat kopyah} : \frac{40}{50} \times 100\% = 80\%$$

Dari perhitungan di atas, maka yang paling tinggi hasil kerjanya adalah pembuat sepatu karena persentase hasil kerja nyata dibandingkan dengan standarnya adalah 150%, dan hasil ini adalah yang paling besar dibanding dengan pembuat pakaian dan pembuat kopyah.

Dan yang paling tidak rendah hasil kerjanya adalah pembuat kopyah walaupun secara unit kerja mereka yang paling banyak hasilnya yaitu 40

buah kopyah, tetapi bila dibandingkan dengan standar hasil produksi adalah paling rendah yaitu 80%. Hasil kerjanya tetap disebut kinerja.

- d. Pekerjaan seseorang yang hasil kerjanya tidak dapat diukur. Jenis pekerjaan ini banyak kita dapatkan, misal pekerjaan-pekerjaan staf administrasi, pekerjaan dosen dan lain-lainnya. Untuk mengukur hasil kerja mereka dilakukan dengan penilaian hasil kerja yang dilakukan oleh atasan langsungnya, karena atasanlah yang mengetahui hasil dari kerja masing-masing anak buahnya. Untuk mengukur hasil kerja anak buah mereka, biasanya pimpinan memberikan skor terhadap indikator hasil kerja, seperti kepatuhan terhadap aturan kerja, tingkat kerjasama dengan rekan kerja dan lain-lainnya. Hasil kerja seperti ini sering disebut prestasi kerja.

Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa hasil kerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi bisa disimpulkan bahwa Prestasi Kerja merupakan hasil usaha seseorang dalam pekerjaannya secara efektif dan efisien baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas menurut aturan yang berlaku guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bernardin and Russel (2005:379), *“Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period”*.

2.1.5.4 Hal-Hal Yang Mempengaruhi Hasil Kerja

Menurut Gibson *et al.* (1996:52) hal-hal yang mempengaruhi hasil kerja dapat dibedakan dalam 3 hal, yaitu:

1. Variabel individu, yang meliputi: kemampuan mental dan fisik, latar belakang keluarga dekat, tingkat sosial, pengalaman kerja, serta faktor-faktor demografi meliputi: umur, asal-usul tentang keberadaan dirinya seperti besar kecilnya keluarga, latar belakang ekonomi, serta kesehatan dan jenis kelamin.
2. Variabel organisasi, meliputi: sumber daya yang berbentuk banyak sedikitnya pekerja tetap serta pembagian/sifat tugas, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, dan disain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, meliputi: persepsi, sikap kepribadian perilaku, motivasi, dan lainnya.

Sedangkan kriteria keberhasilan dari organisasi, Gibson (1986:32) menyarankan agar diperhatikan jangka waktunya, yaitu:

a. Jangka Pendek

Untuk jangka pendek, organisasi yang dikatakan berhasil adalah organisasi yang memenuhi kriteria-kriteria, yaitu:

1. *Productivity*
2. *Efficiency*
3. *Satisfaction*

b. Jangka Menengah

Untuk jangka menengah, organisasi yang dikatakan berhasil adalah organisasi yang memenuhi kriteria-kriteria, yaitu:

1. *Development*
2. *Adaptiveness*

c. Jangka Panjang

Untuk jangka panjang, organisasi yang dikatakan berhasil adalah organisasi yang dapat hidup lama (*survival*)

Handoko (1988) menyatakan bahwa penilaian hasil kerja merupakan proses dimana suatu organisasi mengevaluasi atau menilai hasil kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan penilaian kerja yaitu dengan : 1. mendorong orang ataupun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka di bawah standar; 2. sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan 3. memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian hasil kerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian hasil kerja dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar akan dapat membantu meningkatkan Motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Gomes (1997:142) mengemukakan faktor-faktor penilaian Prestasi Kerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku spesifik, yaitu:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Bernardin and Russel (1995:383) menyatakan bahwa terdapat enam

kriteria pokok yang digunakan untuk menilai Prestasi Kerja, yaitu:

1. *"Quality is the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose"*.
Kualitas adalah derajat dimana suatu proses atau hasil dari suatu aktifitas yang mendekati kesempurnaan, disesuaikan dengan beberapa cara ideal dalam melakukan sesuatu aktifitas atau untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.
2. *"Quatity is the amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or member of complete activity cycles"*. Kuantitas adalah jumlah produksi, yang dapat dilihat dari nilai uang, jumlah unit yang diproduksi atau jumlah putaran aktifitas secara lengkap.
3. *"Timeline is degree to which an activity is complete, or a result product, at the earliest time desirable from the standpoints of both according with the output of others and maximizing the time available for other activities"*.
Ketepatan waktu adalah suatu tingkat di mana aktifitas tersebut diselesaikan, atau menghasilkan produksi, pada waktu tercepat yang diinginkan dari titik tertentu baik dengan mengkoordinasikan dengan output maupun dengan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melaksanakan aktifitas lain.
4. *"Cost effectiveness is the degree to which to the use of the organization's resources is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of us of a resource"*.
Efektifitas biaya adalah suatu tingkat di mana sumber daya perusahaan digunakan secara maksimal dalam kaitannya untuk mendapatkan keuntungan yang besar atau mengurangi kerugian dari setiap produk ataupun dalam hal penggunaan sumber daya.
5. *"Need for supervision is the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome"*.

Pengawasan adalah suatu tingkat dimana seseorang dapat mengerjakan fungsi pekerjaannya tanpa meminta bantuan dari pengawas atau meminta pengawas ikut campur tangan guna mencegah terjadinya kerusakan barang.

6. *"Interpersonal impact is the degree to which a performer promotes feeling of self, esteem, goodwill, and cooperation among workers and subordinates"*

Hubungan interpersonal adalah suatu tingkat dimana seseorang menyatakan perasaannya mengenai lingkungan atas dirinya, nama baik dan kerjasama antara rekan sekerja dan orang lain.

Sedangkan menurut Robbins (1998:650) tiga kriteria untuk mengetahui prestasi seseorang yaitu:

1. *Individuals task outcomes, if end count, rather than means, then management should evaluate an employee's task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria such as quality produced, scrap generated and cost per unit of production.*
2. *Behavior, it is difficult to identify specific outcomes that can be directly attribute to an employee's action. This is particularly true of personnel in staff position and individuals whose assignments are intrinsically part of a group effort.*
3. *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organizations, individual traits. They are weaker than either task outcomes or behaviors because they are furthest removed from the actual performance of the job self.*

Berdasarkan pendapat di atas maka hasil kerja dapat diartikan dalam beberapa hal antara lain:

1. Hasil tugas individu

Menilai hasil tugas karyawan dapat dilaksanakan pada suatu perusahaan yang sudah menetapkan standar kerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu seperti laporan harian memenuhi tuntutan waktu dan hasil kerja.

2. Perilaku kerja karyawan

Seseorang karyawan dituntut memiliki perilaku yang lebih baik dan benar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemilik perusahaan seperti hadir

tepat waktu, rajin, cekatan, dan komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan, jika komunikasi tidak dapat berjalan dengan baik atau terhambat maka karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja yang akibatnya tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai.

3. Sifat atau ciri-ciri

Menyangkut sifat atau ciri-ciri yang dimiliki oleh karyawan seperti sopan santun, ramah, penampilan yang baik dan lain sebagainya.

Penilaian kinerja pada biasanya dilakukan oleh pimpinan, hal ini sudah menjadi tradisi bahwa pimpinan yang menilai karyawannya. Hal ini timbul karena pimpinan bertanggung jawab terhadap kinerja dari karyawannya (bawahannya). Menurut Robbins (1998:261) yang dapat menilai Prestasi Kerja dalam suatu organisasi ialah:

1. Atasan langsung

Hampir keseluruhan evaluasi kinerja pada tingkat yang lebih rendah dan menengah di dalam suatu organisasi dilaksanakan.

2. Rekan kerja

Rekan kerja juga dapat dijadikan salah satu cara sebagai sumber data penilaian.

3. Pengevaluasian diri sendiri

Evaluasi kinerja dapat dilakukan sendiri, baik dari tingkat bawahan sampai atasan dapat menilai kinerjanya sendiri.

4. Bawahan langsung

Evaluasi yang dilakukan seorang bawahan langsung dapat memberikan informasi yang akurat dan rinci tentang perilaku seorang atasan.

5. Pendekatan menyeluruh evaluasi 360 derajat

Yaitu dengan memberi umpan balik kinerja dari lingkaran penuh hubungan sehari-hari yang mungkin dilakukan oleh seorang pekerja, mulai dari bawahan sampai atasan.

Syarat-syarat untuk memutuskan tinggi atau rendahnya hasil kerja, Cascio (1995:227) merekomendasikan untuk menentukan hasil kerja tinggi atau rendah sangat tergantung pada kriteria-kriteria penilaian hasil kerja yaitu:

1. Relevansi (*relevance*)

Sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dimana kesesuaian antara hasil pekerja dan tujuan telah ditetapkan.

2. Dapat diterima (*acceptability*)

Hasil dari system penilaian dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan suatu pekerjaan.

3. Keterpercayaan (*reliability*)

Hasil dari system penilaian dapat dipercaya, konsisten, dan stabil.

4. Kepekaan (*sensitivity*)

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.

5. Praktis dalam penerapan (*practicality*)

Sistem penilaian dapat dengan mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

Adapun kriteria-kriteria yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja harus sesuai dengan pekerjaan yang dinilai (*job related criteria*)

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja haruslah sesuai dengan standar-standar pekerjaan yang dinilai.

2. Kriteria penilaian harus menjelaskan segala hal yang berhubungan dengan prestasi kerja yang diharapkan selain masa penilaian. Adalah suatu penilaian yang tidak berarti jika dalam proses penilaian karyawan tidak mengetahui sama sekali tentang kriteria yang digunakan dalam penilaian.

3. Standarisasi (*standardization*)

Kriteria ini berhubungan dengan dokumentasi formal (*formal documentation*). Dalam dokumen formal tersebut telah tercatat mengenai hal-hal yang berhubungan dengan tanggung jawab karyawan, kinerja yang diharapkan, dan bagaimana menggunakan data tersebut untuk menilai kinerja.

4. Kualitas penilaian (*qualified appraiser*)

Penilai harus merupakan orang-orang yang berkualitas, mempunyai obyektivitas tinggi dan hubungan yang erat dengan individu-individu yang dinilai, agar penilaian mempunyai kebenaran yang tinggi.

5. Komunikasi yang terbuka (*open communication*)

Karyawan mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengetahui tingkat kinerjanya. Sistem penilaian kinerja yang baik akan memberikan kemudahan kepada karyawannya untuk mengetahui tingkat kinerjanya secara berkelanjutan.

6. Akses karyawan terhadap hasil (*employee access in result*)

Kemudahan karyawan untuk mendapatkan hasil kinerjanya adalah sangat penting sebab karyawan dapat mengetahui tindakan apa yang dilakukan untuk memperbaiki dan mempertahankan kinerjanya.

7. Menjamin hak karyawan (*due process*)

Akan lebih baik jika sistem penilaian kinerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pihak-pihak yang berwenang sehingga jika pada suatu saat karyawan merasa tidak ada kesesuaian dalam penilaian mereka dapat mengetahuinya melalui prosedur yang benar.

2.1.5.5 Proses Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja harus dilakukan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, untuk itu maka sebelumnya harus ditentukan tujuan-tujuan setiap pekerjaan, kemudian penentuan standar dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Rinciannya sebagai berikut:

1. Penentuan sasaran

Penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari organisasi.

2. Penentuan standar kinerja

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pekerjaan. Untuk itu penilaian kinerja harus:

a. Mempunyai standar

Mempunyai standar berarti mempunyai dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja berupa barang yang dihasilkan, kuantitas atau kualitas, kehadiran di tempat kerja, kepatuhan terhadap peraturan atau prosedur, dan lain-lain.

b. Memiliki ukuran yang dapat dipercaya

Kemudian harus memiliki ukuran-ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama, misalnya ukuran kuantitas yang baik berarti sesuai dengan target dan lain-lain. Yang terakhir, harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

c. Mudah digunakan.

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related* artinya: pelaksanaan penilaian harus

mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian system penilaian kinerja harus memiliki standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dan mudah digunakan.

3. Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode itu seperti metode perbandingan, tes dan lain-lain.

4. Evaluasi penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang diambil, baik oleh organisasi maupun karyawan dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

2.1.5.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Namun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana dan mudah. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like and dislike*" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Handoko (1998), menjelaskan bahwa terdapat enam metode penilaian Prestasi Kerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi ke akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa krisis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen turun lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan, dan perubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian Prestasi Kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus *reliable* dan *valid*.
6. Metode evaluasi kelompok, yang terdiri dari: *ranking*, *grading*, dan *point allocation method*.

2.1.5.7 Hubungan Antar Variabel

2.1.5.7.1 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Prestasi Kerja

Menurut Handoko (1988:221-222) Kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kondisi Lingkungan Kerja, meliputi:

1. Perencanaan suatu Lingkungan Kerja yang cukup lapang dan tempat kerja relatif dekat antara satu bangunan dengan bangunan yang lain untuk mencegah kecelakaan karyawan.
2. Penerangan yang cukup membantu karyawan dalam menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Apabila penerangan kurang dari yang disarankan, maka terjadi kecelakaan.
3. Suhu juga sangat menentukan produktifitas seseorang. Bila suhu naik di atas $\pm 27^{\circ}\text{C}$ orang akan cenderung tidak produktif terutama untuk kenyamanan jasmaniah.
4. Kebisingan sangat mengganggu konsentrasi kerja dan cenderung menimbulkan kesalahan-kesalahan pada karyawan.
5. Warna juga berpengaruh pada hasil kerja. Warna yang terang pada langit-langit dan dinding membantu menerangkan ruangan.

6. Waktu, istirahat perlu dibatasi agar para karyawan tidak bosan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2.1.5.7.2 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Prestasi Kerja

Komitmen Organisasional sering kali didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut aliran *Antitudinal* melihat Komitmen Organisasional sebagai *behavioral intention* (minat perilaku) (Scholl, 1981). Menurut aliran *Antitudinal*, Komitmen Organisasional yang kuat timbul karena adanya kesamaan identitas dan kedekatan psikologis dengan organisasi (Brown and Gaylor, 2002). Menurut aliran *Antitudinal*, anteseden Komitmen Organisasional adalah pengalaman kerja positif sebelumnya, karakteristik personal, dan karakteristik pekerjaan, sedangkan konsekuensinya adalah peningkatan kinerja, reduksi absensi dan *turnover*.

Dari uraian di atas walaupun terjadi perbedaan perspektif tentang Komitmen Organisasional, tetapi arahnya adalah sama, yaitu berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

2.1.5.7.3 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja

Dalam penelitian Newman (1986) dijelaskan bahwa keseluruhan lingkungan organisasi dianggap memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap motivasi individu, kepuasan kerja dan kinerja. Persepsi ini membentuk dasar untuk evaluasi seseorang terhadap lingkungan kerja. Evaluasi atau sikap berhubungan ini, pada gilirannya digunakan untuk

menduga kelayakan Lingkungan Kerja seseorang, berhubungan dengan Motivasi Kerja, tujuan perilaku, absensi, kinerja dan perputaran tenaga kerja.

Sintesa dari pendapat Newman (1986) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja yang kondusif akan menciptakan Motivasi Kerja, dan sebaliknya apabila Lingkungan Kerja tidak kondusif tidak akan menciptakan Motivasi Kerja. Argumen untuk pendapat tersebut, interaksi antara Lingkungan Kerja dengan karyawan merefleksikan motivasi yang terjadi pada karyawan.

Dalam penelitian Franco *et al.* (2004), menyatakan:

Work motivation is not an attribute of the individual or the organization; rather, it result from the transaction between individuals and their work environment. Because of this interactive nature of motivations, local organizational and broader sector policies have the potential to affect motivation of health workers, either positively or negatively. Health worker motivation reflects the interactions between workers and their work environment. Because of the interactive nature of motivation, local organizational and broader sector policies have the potential to affect motivation of health workers, either positively or negatively, and such to influence health system performance. (Dalam penelitian Franco *et al.* (2003), motivasi kerja bukan atribut dari individu atau organisasi; melainkan, berasal dari transaksi antara individu dan Lingkungan Kerja mereka. (Karena dari motivasi alami interaktif ini, organisasi lokal dan kebijakan-kebijakan sektor yang lebih luas memiliki potensi untuk mempengaruhi motivasi karyawan, secara positif atau negatif. Motivasi Kerja karyawan merefleksikan interaksi antara karyawan dan Lingkungan Kerja mereka. Karena dari motivasi alami interaktif ini, organisasi lokal dan kebijakan-kebijakan sektor yang lebih luas memiliki potensi untuk mempengaruhi motivasi karyawan, secara positif atau negatif, dan mempengaruhi kinerja sistem kesehatan).

Sintesa dari pendapat mereka adalah peran Lingkungan Kerja sangat penting untuk membangun Motivasi Kerja karyawan. Interaksi antara karyawan dan Lingkungan Kerja yang kondusif akan membuat karyawan termotivasi.

2.1.5.7.4 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja

Carmeli and Freund (2004), hasil penelitiannya menjelaskan terdapat hubungan yang terjadi antara *work commitment* (komitmen kerja), *job satisfaction* (Kepuasan Kerja), *job performance* (kinerja kerja) dari para pengacara yang bekerja di perusahaan hukum swasta di Israel. Berdasarkan konsep Morrow (1993) dalam Carmeli and Freund (2004) tentang lima bentuk universal dari komitmen, hubungan timbal balik (*interrelationship*) diantaranya telah diuji dengan mengikuti model komitmen Ramdall and Cote (1991), yang muncul untuk menunjukkan studi sebelumnya (Cohen, 1999) yang lebih sesuai (*fit*) dibanding model-model yang lainnya.

2.1.5.7.5 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Mallak *et al.* (2003) menyatakan bahwa: Karyawan yang bekerja dengan fasilitas baru akan meningkatkan Kepuasan Kerjanya, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Hipotesis ini didasarkan pada hasil pengamatan secara berulang-ulang pada karyawan dipusat pelayanan pasien akan cenderung menilai bahwa lingkungan binaan dengan Lingkungan Kerja yang lebih baik akan bertahan lama dalam bekerja, dari pada karyawan yang bekerja dengan fasilitas yang kurang baik. Hal ini merupakan filosofi umum dan dasar untuk keberhasilan organisasi, karena dengan membentuk Lingkungan Kerja, baik Lingkungan Kerja secara fisik maupun non fisik (seperti kondisi hubungan kerja) yang lebih kondusif akan membuat para pekerja lebih puas dalam bekerja yang selanjutnya akan meningkatkan hasil kerjanya.

2.1.5.7.6 Hubungan Komitmen dengan Motivasi Kerja

Allen *and* Meyer (1990), menjelaskan bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Seseorang dengan komitmen afektif yang kuat, bertahan di organisasi, demikian pula seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat, bertahan di organisasi, dengan alasan pemenuhan kebutuhan hidup adalah sebagai dorongan utama (motivasi dasar).

2.1.5.7.7 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja

Dalam penelitian Tyilana (2005), disimpulkan bahwa ketika karyawan bahagia dan puas dalam pekerjaannya tingkat motivasinya tinggi. Pada lain sisi, ketika karyawan tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya, tingkat motivasinya rendah dan tidak berkinerja pada tingkat puncak.

Para manajer harus dapat menciptakan strategi dalam menggunakan prestasi, rekognisi dan jabatannya sebagai alat untuk mempertahankan motivasi karyawan dan kepuasan dalam pekerjaannya. Strategi tersebut merekomendasikan cara-cara bagaimana manajemen dapat mengeliminasi motivasi yang rendah dan ketidakpuasan pekerjaan diantara karyawan. Strategi tersebut antara lain adalah membangun hubungan, baik antara manajer-manajer dengan sub-ordinatnya serta mengembangkan kualitas komunikasi internal baik antara mereka dengan karyawannya serta antara karyawan yang satu dengan yang lain.

Sintesa dari pendapat Tyilana adalah ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena suasana hubungan kerja yang baik, maka

karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat yang tentunya akan berkinerja tinggi.

Gibson *et al.* (1984:89) mengatakan bahwa variabel lain yang merupakan bagian dari motivasi adalah kepuasan. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Istilah kepuasan digunakan untuk menganalisis hasil yang telah dialami oleh seorang karyawan. Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan atau hukuman yang berhubungan dengan Prestasi Kerja yang lalu. Sedangkan motivasi, berhubungan dengan perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan baik untuk pencapaian tujuan bagi dirinya sendiri maupun pencapaian bagi organisasinya. Jadi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja selalu saling berhubungan.

2.1.5.7.8 Hubungan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja

Para ahli menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja, maksudnya apabila kinerja mengalami perubahan, maka motivasi akan ikut berubah. Hubungan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja antara lain dijelaskan oleh :

- a. Menurut Wexley, K.N, and Yulk Garey, (1977), seorang pekerja berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan dasar yang kuat untuk menentukan besarnya kompensasi karyawan, atau penurunan jabatan dan promosi, dan untuk menciptakan Motivasi Kerja dari setiap karyawan.
- b. Newstroom *and* Davis (1997:117) menjelaskan bahwa hubungan antara Motivasi Kerja dengan kinerja dirumuskan sebagai $P=f(A.M)$ atau $P= A \times M$. Dimana: $P=$ Performance, $A=$ Ability level dan $M =$ degree of

motivation. Berpijak dari formula ini, *performance* merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan *ability*. Dengan demikian, orang yang mempunyai Motivasi Kerja yang tinggi tetapi mempunyai *ability* yang rendah akan mempunyai *performance* yang rendah, demikian sebaliknya. Vroom dalam As'ad (2001:59) menyarankan kepada para pengusaha untuk memilih karyawan yang akan diberi tugas mengikuti pelatihan (*training*) harus dipilih pekerja yang memiliki kemauan kerja yang tinggi, karena setelah mereka selesai mengikuti pelatihan diharapkan menambah kemampuan kerja mereka dan disisi lain bila mereka mempunyai dasar kemauan kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan hasil kerjanya tinggi.

- c. McClelland *et al.* dalam Mangkunegara (2005:20). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian prestasi. Artinya, pemimpin dan para manajer yang memiliki motivasi tinggi, cenderung akan memiliki Prestasi Kerja yang tinggi dan sebaliknya bila mereka memiliki motivasi yang rendah maka hasil kerjanya/prestasinya akan rendah pula.
- d. Steers (dalam Scotter, 2000) mengemukakan bahwa kinerja dihasilkan, karena pekerja merasa dihargai atau dimotivasi. Menurut McClelland (dalam Arep dan Tanjung, 2004:93) menyatakan bahwa bila pekerja semakin dimotivasi, misal ditingkatkan posisi atau jabatannya, maka kinerjanya akan lebih baik. Dari hasil penelitian para ahli, sudah jelas bahwa Motivasi Kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap

Prestasi Kerja karyawan; semakin karyawan termotivasi maka semakin tinggi kinerjanya, dan sebaliknya.

2.1.5.7.9 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

Menurut Korman (dalam Lopez, 1982) dalam teori *self-consistency* dari motivasi kerja menyatakan bahwa *self esteem* merupakan variabel moderasi yang potensial anatar Kepuasan Kerja dengan kinerja karyawan. Secara spesifik Korman memprediksikan bahwa orang-orang yang memiliki *self esteem* tinggi akan menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan kinerja, tetapi orang-orang yang memiliki *self esteem* rendah akan membuktikan korelasi yang tidak signifikan antara Kepuasan Kerja dan kinerja.

Pendorong utama dari kerangka teori Korman (1976:51) adalah setiap karyawan atau individu akan berpendapat bahwa kepuasan peran-peran akan memaksimalkan rasa keseimbangan kognitif atau konsisten. Untuk individu yang memiliki *self esteem* yang tinggi akan mempunyai kinerja terbaik, keseimbangan yang lebih baik dengan kognisinya yang memadai. Hal ini membutuhkan kepuasan individual, baik kepuasan terhadap kesesuaian antara tugas dan kemampuannya, kepuasan terhadap gaji yang diterima, kepuasan terhadap sikap kawan-kawan kerjanya dan lain seperti promosi dan supervisi.

Sintesa dari penelitian Lopez (1982), menyatakan juga bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja jika karyawan tersebut memiliki *self esteem* yang tinggi. Begitu juga sebaliknya, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dikarenakan karyawan memiliki *self esteem* rendah.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan diuraikan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Susanti (2002), melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Faktor-faktor Lingkungan Kerja Karyawan terhadap hasil dari pekerjaannya Pada Karyawan PT. PLN Distribusi Jawa Timur. Penelitian yang dilakukan Susanti menggunakan faktor-faktor Lingkungan Kerja yaitu fasilitas kantor, hubungan antar karyawan dengan pimpinan perusahaan, hubungan antara sesama karyawan dan kondisi kerja, dengan responden sebanyak 65 orang karyawan bagian produksi.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor Lingkungan Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Dimana faktor fasilitas kantor mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

2. Benkhoff (1997) melakukan penelitian dengan judul *Ignoring Commitment is Costly : New Approaches Establish the Missing link Between Commitment and Performance*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan kinerja finansial cabang perbankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan tingkat manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja finansial cabang perbankan. Hasil penelitian ini membuktikan pentingnya komitmen karyawan terutama pada tingkat manajemen terhadap kinerja.

3. Rachmawati (2003) dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. Rapi Tri Utama di Surabaya". Dari penelitian tersebut rumusan masalah yang digunakan adalah faktor-faktor lingkungan kerja yang terdiri dari perlengkapan dan fasilitas kantor, suasana kerja, lingkungan tempat kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan CV. Rapi Tri Utama di Surabaya, dan diantara faktor-faktor Lingkungan Kerja tersebut di atas manakah yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap semangat kerja karyawan CV. Rapi Tri Utama di Surabaya". Hasil dari penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas Lingkungan Kerja terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja baik secara bersama-sama maupun parsial. Sedangkan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap Y dari penelitian adalah suasana kerja.
 4. Testa (2000), yang mengkaji komitmen organisasional, dihubungkan dengan Kepuasan Kerja, upaya (*effort*) pegawai. Studi ini menggunakan sampel 425 pegawai dari dua organisasi jasa, dan dianalisis dengan model persamaan struktural (SEM). Temuan penting dari studi ini menyebutkan bahwa Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
- Hasil studi lebih lanjut terhadap perbandingan model SEM, menyimpulkan bahwa model yang menempatkan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediator antara kepuasan dengan upaya terbukti lebih baik daripada model ketika kepuasan menjadi variabel mediator antara Komitmen Organisasional dengan upaya. Berdasarkan studi tersebut, dapat

disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan antesenden bagi komitmen, dan selanjutnya komitmen mempengaruhi tingkat upaya yang mencerminkan kekuatan Motivasi Kerja karyawan.

5. Lyon and Ivancevich (1986), *An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital*.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa :

- a. Ada hubungan signifikan antara administrator dan persepsi perawat terhadap Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja
 - b. Segi-segi Kepuasan Kerja seperti aktualisasi diri, otonomi, dan *self-esteem* secara positif berhubungan dengan semangat, kerukunan, produksi dan administrator
6. Mayasari (2002), memilih tentang "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap semangat kerja pada PT. Pelayaran Nusantara Nusa Tenggara. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah walaupun masing-masing pekerja mempunyai Kepuasan Kerja yang berbeda-beda di dalam organisasi, tetapi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Pekerja yang mempunyai Kepuasan Kerja yang tinggi akan mempunyai motivasi/semangat kerja yang tinggi pula.
 7. Masyitoh (1998) dengan judul "Pengaruh unsur-unsur Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja. Karyawan operasional pada perusahaan sepatu yang *Go-Public*". Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh unsur-unsur Motivasi Kerja yang terdiri dari upah, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri terhadap Prestasi Kerja

karyawan operasional para perusahaan sepatu yang *go-public* di Jawa Timur. Pada penelitian tersebut dapat diketahui unsur upah mempunyai pengaruh dominan terhadap Prestasi Kerja. Teknik analisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada perbedaan Prestasi Kerja antara karyawan masing-masing perusahaan sepatu yang *go-public* di Jawa Timur. Berarti ada pengaruh yang signifikan antara unsur-unsur Motivasi terhadap Prestasi Kerja karyawan operasional pada perusahaan sepatu yang *go-public* dengan bukti koefisien korelasi $R^2=80,88$), menunjukkan terdapatnya hubungan yang erat. Demikian juga dapat diketahui kontribusi terbesar dari unsur-unsur Motivasi terhadap Prestasi Kerja diperoleh dari upah dibandingkan keempat unsur-unsur Motivasi lainnya.

Setelah menggunakan uji beda (anova) perbedaan antara Prestasi Kerja karyawan operasional pada masing-masing perusahaan sepatu yang *go-public* di Jawa Timur, ternyata tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara Prestasi Kerja karyawan pada masing-masing perusahaan. Hal tersebut disebabkan sebelum mulai masuk kerja setiap karyawan pada masing-masing perusahaan telah memberikan pelatihan (*training*) sesuai dengan bidangkerja yang ditekuninya dengan kategori peralatan yang digunakan hampir sama diantara ketiga perusahaan.

8. Dalam penelitian Hochwarter *et al.* (1999:296-314) menyatakan bahwa :

The job satisfaction-performance relationship is one of the most frequently examined in the organizational sciences. Three-way interactions demonstrated that the strongest positive relationship between job satisfaction and performance accrued when high value attainment was coupled with either high positive or low negative effective disposition.

It stands to reason that the best performers would be the most satisfied with their job ($P \rightarrow S$) and that the most satisfied would exemplify the best performers ($S \rightarrow P$). The relationship between these variables has received a voluminous amount of research attention.

Dalam penelitian Hochwarter *et al.* (1999) hubungan Kepuasan Kerja-kinerja merupakan salah satu dari pengukuran yang paling sering dilakukan terhadap ilmu organisasi. Tiga cara interaksi yang didemonstrasikan bahwa hubungan positif yang paling kuat antara Kepuasan Kerja dan kinerja diteliti ketika pencapaian nilai yang tinggi dikaitkan dengan disposisi efektif dengan nilai positif tinggi atau nilai positif rendah.

Dinyatakan bahwa karyawan terbaik akan benar-benar puas dengan pekerjaannya dan karyawan yang benar-benar puas akan menunjukkan kinerja terbaik. Hubungan antara dua variabel ini telah mendapatkan perhatian yang sangat besar.

Sintesa dari pendapat mereka adalah karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan berkinerja tinggi. Tetapi sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan berkinerja rendah.

9. Robbins (1998:22) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa Kepuasan Kerja memiliki dampak yang beragam. Di satu sisi Kepuasan Kerja akan berpengaruh signifikan terhadap produktifitas (kinerja). Jadi

karyawan yang berprestasi tinggi akan didapat bila pegawai tersebut puas terhadap pekerjaannya.

10. Herbert (1981: 222), menyatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk berprestasi apabila ada kaitan langsung antara tujuan dari pekerjaan (*task goal*) yang akan dicapai dengan sistem imbalan material dan non material (*reward*) yang akan mendorong perilaku kerja karyawan (*work behaviour*) untuk berprestasi lebih tinggi karena kebutuhan dan harapan karyawan dapat terpuaskan (*satisfaction*) dan sekaligus tujuan pekerjaan (*task goals*) dan secara tidak langsung tujuan (*purpose*) organisasi, sehingga akan terjadi kondisi kondusif antara organisasi sebagai lembaga dan orang-orang di dalam organisasi sebagai karyawan.
11. Ratnasari (2011), melakukan penelitian Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa: 1.Komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, 2.Komitmen Organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja, 3.Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja.
12. Widyaningrum (2011), dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Pelayanan Medikpada RSUD IBNU SINA Kabupaten Gresik". Studi ini bertujuan untuk

membuktikan dan menganalisis pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja karyawan. Hasil studi pengujian hubungan antara variabel Budaya Organisasi dengan variabel Komitmen Organisasional adalah mempunyai tingkat signifikansi yang paling besar, pengujian hubungan antara variabel Motivasi dengan variabel Kinerja karyawan adalah mempunyai tingkat signifikansi paling kecil dan mengintegrasikan variabel Kemampuan, Motivasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja karyawan dalam satu kesatuan model yang utuh (*Integrated Model*).

2.2.1 Persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu

Daftar tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1, lampiran 2.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang masalah, tinjauan pustaka dan hasil penelitian-penelitian terdahulu, maka disusun kerangka proses berfikir untuk memberikan tuntunan berfikir deduktif melalui teori-teori yang relevan, serta memberikan tuntunan induktif untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui studi empirik. Antara studi teoritik dengan studi empirik mempunyai hubungan timbal balik, yang kemudian disusun hipotesis. Hipotesis merupakan solusi sementara atas rumusan masalah yang perlu diuji kebenarannya melalui uji statistik. Uji statistik dalam studi ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil analisis pengujian hipotesis akan menghasilkan sebuah disertasi yang diharapkan mampu memberikan temuan-temuan baru atau paling tidak pengembangan teoritik. Kerangka konseptual proses berpikir tersebut dijelaskan pada Gambar 3.1 halaman 105.

Sesuai dengan judul disertasi ini, maka landasan landasan teori yang diperlukan dalam studi ini adalah:

- a. Teori Lingkungan Kerja
- b. Teori Komitmen Organisasional
- c. Teori Motivasi Kerja
- d. Teori Kepuasan Kerja
- e. Teori Prestasi Kerja

Teori-teori ini perlu dipelajari karena akan banyak membantu proses analisis. Dalam proses analisis terlibat proses berfikir yang terkait dengan teori yang dapat diungkapkan teori universal yang diperlukan untuk semua kasus

spesifik dan khusus, oleh karena itu proses berfikir yang terkandung dalam studi teoritis yang mengandung proses berfikir deduktif artinya seorang peneliti akan menganalisis dan menjawab permasalahan serta mengambil kesimpulan atau bertitik tolak dari hal-hal yang bersifat umum ke arah hal-hal yang bersifat khusus untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui teori dan konsep yang telah mapan, serta memberikan tuntunan induktif (studi empirik), yaitu menganalisis permasalahan penelitian dari hal-hal yang bersifat khusus ke hal-hal yang bersifat umum untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui studi empirik. Dengan pendekatan deduktif dan induktif yang saling berhubungan dan bersifat resiprokal yang ditunjukkan oleh dua anak panah dan bersifat bolak balik, diharapkan peneliti akan memperoleh gambaran konsep berpikir yang sesuai dengan landasan teoritik dan empirik yang telah dibangun, sehingga peneliti mampu berpikir sesuai dengan landasan teoritik maupun landasan empirik tersebut. Pendekatan deduktif dan induktif yang saling berhubungan dan saling melengkapi tersebut, dimaksudkan untuk menetapkan variabel-variabel penelitian, yaitu Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja, yang selanjutnya disusunlah hipotesis penelitian.

Uji statistik memberikan informasi tentang pembuktian hipotesis, sehingga dapat dievaluasi apakah hipotesis mendukung atau menolak, dan atau mengembangkan studi teoritik atau empirik yang tentunya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya teori-teori Perilaku Organisasi seperti Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. Secara empirik studi ini akan memberikan

kontribusi untuk membuat kebijakan dan memperkaya studi-studi sebelumnya, seperti studi: Mei Susanti (2002), Benkhoff (1997), Nur Rachmawati (2003), Testa (2000), Lyon *and* Ivancevich (1986), Zurich Wulan Mayasari (2002), Masyitoh (1998), Hochwarter *et al.* (1999), serta Robbins (1998)

Berdasarkan pengujian statistik, akan menghasilkan disertasi, dan dari disertasi tersebut akan memberikan kontribusi terhadap studi teoritik yang mendukung, menolak atau mengembangkan teori yang sudah ada (ditunjukkan oleh anak panah ke arah studi teoritik). Pada sisi lain, disertasi ini akan memberikan kontribusi terhadap studi empirik yang mendukung, menolak atau mengembangkan studi empirik sebagai acuan penelitian selanjutnya atau untuk pengambilan keputusan secara praktis (ditunjukkan oleh anak panah ke arah studi empirik). Dari uraian tersebut dapat menunjukkan bagaimana proses berpikir peneliti, sehingga penelitian ini memiliki arah yang jelas, dasar-dasar teori dan empirik yang kokoh, ilmiah dan rasional. Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka proses berpikir maka dirancang sebuah kerangka konseptual. Kerangka konseptual ini menjelaskan pengaruh antar variabel, yaitu variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen (*intervening* maupun *dependent*), baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

Mengacu pada rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka proses berpikir maka disusunlah kerangka konseptual sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.2 halaman 109. Dasar penyusunan kerangka konseptual pada studi ini diawali dari logika dan proses berpikir mengenai hubungan antar konsep. Kerangka konseptual ini menjelaskan pengaruh antar variabel, masing-masing variabel dan indikator-indikator sebagai pembentuknya. Kerangka konseptual ini

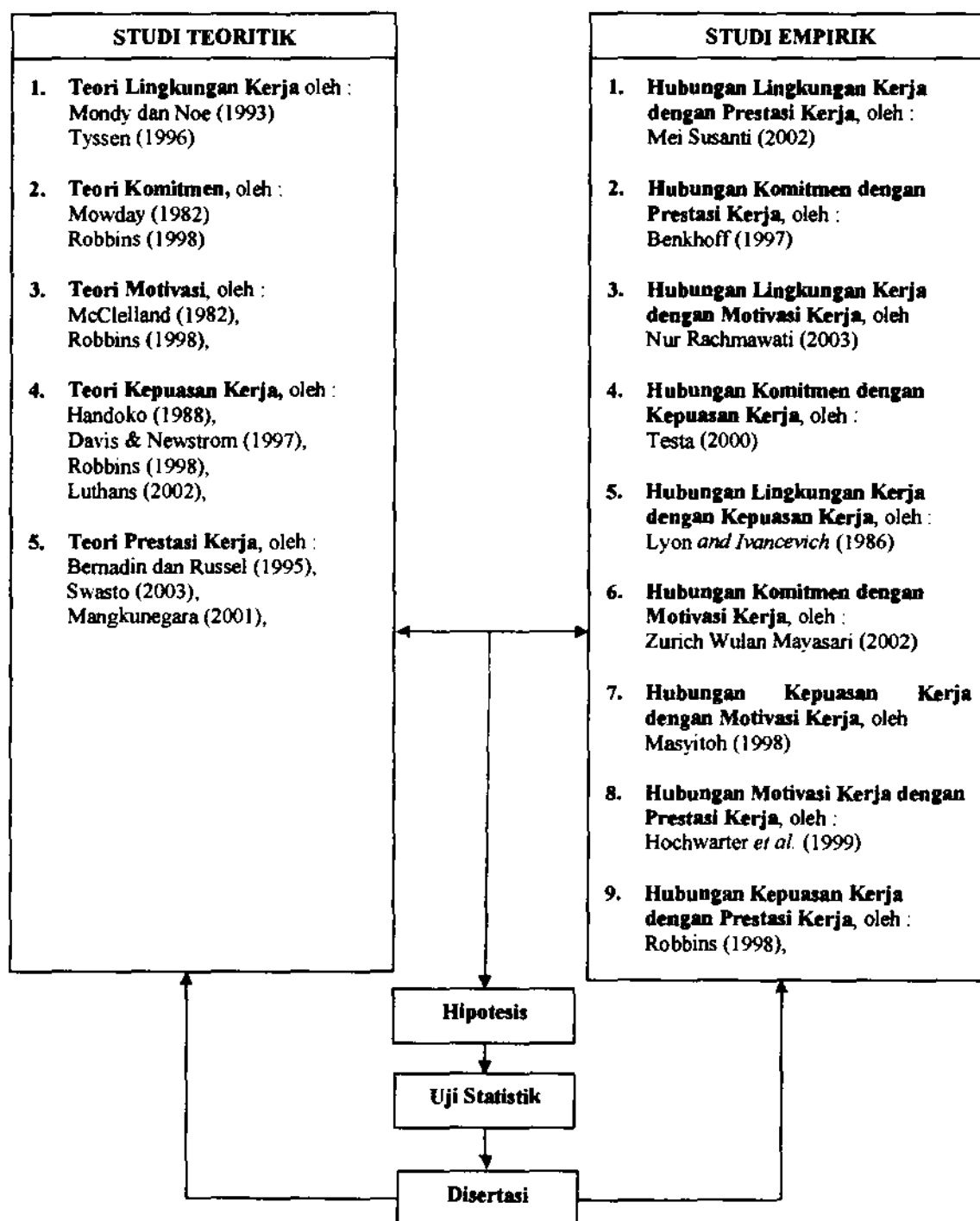
menjelaskan pengaruh antar variabel, yaitu: 1.Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja, 2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja, 3.Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja, 4.Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja, 5.Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, 6.Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja, 7.Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja, 8.Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja, 9.Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Prestasi Kerja. Selain menunjukkan hubungan antar variabel, kerangka konseptual juga menunjukkan indikator-indikator yang membentuk masing-masing variabel.

Variabel Lingkungan Kerja dibentuk oleh 4 (empat) indikator yaitu: 1.Fasilitas kantor, 2.Hubungan pimpinan dan karyawan, 3.Hubungan sesama karyawan, 4.Kondisi kerja. Variabel Komitmen Organisasional dibentuk oleh 4 (empat) indikator yaitu: 1.Tingkat keyakinan Karyawan dalam menerima tujuan-tujuan Perusahaan, 2.Tingkat keyakinan Karyawan dalam menerima nilai-nilai yang dianut Perusahaan, 3.Kesediaan untuk bekerja keras, 4.Kesediaan untuk tetap bekerja pada Perusahaan. Variabel Motivasi Kerja dibentuk oleh 4 (empat) indikator, yaitu: 1.Tingkat keaktifan mengembangkan kompetensi diri, 2.Tingkat kebutuhan untuk mendapatkan umpan balik, 3.Tingkat perhatian terhadap keberhasilan yang didapat oleh pekerja lain, 4.Tingkat penyatuan dengan tugas. Variabel Kepuasan Kerja dibentuk oleh 5 (lima) indikator, yaitu: 1.Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, 2.Kepuasan terhadap gaji yang diterima, 3.Kesesuaian promosi, 4.Ketepatan pelaksanaan dan pengawasan, 5.Dukungan dari rekan-rekan sekerja. Variabel Prestasi Kerja, dibentuk oleh 7 (tujuh)

indikator, yaitu: 1.Kuantitas kerja, 2.Kualitas kerja, 3.Pengetahuan tentang pekerjaan, 4.Kreativitas, 5.Kerjasama, 6.Ketergantungan, 7.Inisiatif.

Di dalam penelitian orang tidak bisa berpikir deduktif atau induktif saja, tetapi merupakan interaksi bolak-balik proses berpikir deduktif dan induktif. Pada saat melakukan proses seperti ini ditemukan variabel baik dalam studi teoritis maupun studi empiris dengan hubungan kosalitasnya atas dasar tersebut dapat disusun rumusan masalah. Akhirnya ditemukan hipotesis, yang merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan Data. Oleh karena itu hipotesis perlu diteliti yang memerlukan syarat uji statistik yang relevan. Dalam penelitian ini uji hipotesis menggunakan instrumen penelitian dengan penerapan SEM yang sering disebut analisis jalur dengan menggunakan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS), diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan inti dari konsep Disertasi ini.

Dalam konsep disertasi inilah akan disimpulkan hal-hal penting sesuai uji hipotesis yang apabila dilengkapi dengan pembahasan yang mantap dan analisis terarah, menggunakan metode penelitian yang benar didalamnya, memiliki latar belakang, rumusan masalah, hipotesis, penelitian terdahulu, kerangka proses berpikir, kerangka konseptual, sehingga dapat mendukung/menolak temuan penting yang memberikan kontribusi pengembangan ilmu atau teori dan juga bisa memberi kontribusi perumusan kebijakan dalam bidang yang diteliti, misalnya manajemen SDM pada perusahaan atau organisasi swasta atau pemerintah.



Gambar 3.1 : KERANGKA PROSES BERPIKIR

Teori-teori yang mendukung diambil dari teori Mondy *and* Noe, Tyssen, Ahyari, Robbins, Thoha, McClelland, Luthans, Davis *and* Newstrom, Bernadin dan Russel, Swasto, Durbin dan ada beberapa yang lain.

Sedangkan studi empirik yang mendukung dapat dilihat pada penelitian terdahulu di Bab 2 di depan, yang antara lain dilakukan oleh Scotter, Testa, Sims *and* Kroeck, Argyris, Mallak, Allen *and* Mayer, Tyilana, Gibson, Wexly, Campbell, dan Lopez.

Telaah literatur menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja, karena variabel Lingkungan Kerja dengan indikator fasilitas kantor, Lingkungan Kerja atau karyawan dan kondisi kerja. Hal-hal tersebut diperlukan oleh para pekerja dalam melakukan tugas-tugasnya. Dengan kata lain bila Lingkungan Kerja baik, maka diharapkan Prestasi Kerja tinggi.

Demikian pula dapat ditunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja yang baik akan mendukung pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerja merasa puas karena dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan Kerja juga berpengaruh terhadap motivasi berprestasi, karena Lingkungan Kerja yang baik pekerja dalam melakukan tugasnya, dengan sungguh-sungguh, tidak takut timbulnya resiko karena para pekerja merasa terjamin keamanan kerjanya.

Telaah teori menunjukkan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Prestasi Kerja, karena pekerja yang komit adalah pekerja yang mau meningkatkan kompetensi diri, pekerja juga mendukung terhadap tujuan organisasi. Maka, komitmen kerja yang baik akan meningkatkan Prestasi Kerja.

Demikian pula bila pekerja mempunyai Komitmen Organisasional yang tinggi akan meningkatkan Kepuasan Kerja, karena dengan Komitmen Organisasional yang tinggi, para pekerja merasa ikut memiliki organisasi dimana mereka bekerja, sehingga mereka akan puas, terutama karena teman-teman kerja mau menerima dan mau membantu mereka dalam melakukan tugas-tugasnya.

Komitmen Organisasional juga berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Hal ini karena bila pekerja mempunyai komitmen yang tinggi maka mau bekerja sungguh-sungguh. Hal ini jelas akan dapat meningkatkan motivasi pekerja dalam meningkatkan prestasi yang tinggi.

Telaah teori menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Karena bila para pekerja puas, pekerja-pekerja tersebut merasa perlu saling mendukung pekerja lain dalam melakukan pekerjaan. Disamping hal tersebut pekerja merasa puas bila pelaksanaan promosi dilaksanakan dengan baik, dan gaji yang diterima juga memuaskan, sehingga para pekerja akan termotivasi untuk berprestasi.

Kepuasan Kerja juga menunjukkan pengaruh terhadap Prestasi Kerja. Karena bila pekerja puas, maka para pekerja merasa perlu adanya kerja sama yang harmonis, sehingga tercipta kondisi sinergi yang hal ini akan meningkatkan hasil kerja/Prestasi Kerja.

Telaah literatur menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi Prestasi Kerja. Hal ini dapat dibenarkan, karena bila para pekerja mempunyai perasaan maju (termotivasi) berarti mereka selalu mau membangun kompetensi dirinya, yang mana hal ini akan meningkatkan Prestasi Kerja.

Berdasarkan uraian di atas, hubungan pengaruh antar variabel dan hipotesis dalam penelitian serta penjelasan indikator-indikator setiap variabel dari penelitian terdahulu, maka secara keseluruhan model penelitian dapat digambarkan ke dalam sebuah diagram kerangka konseptual yang tertera pada Gambar 3.2 halaman 109.

Keterangan Gambar 3.2 :

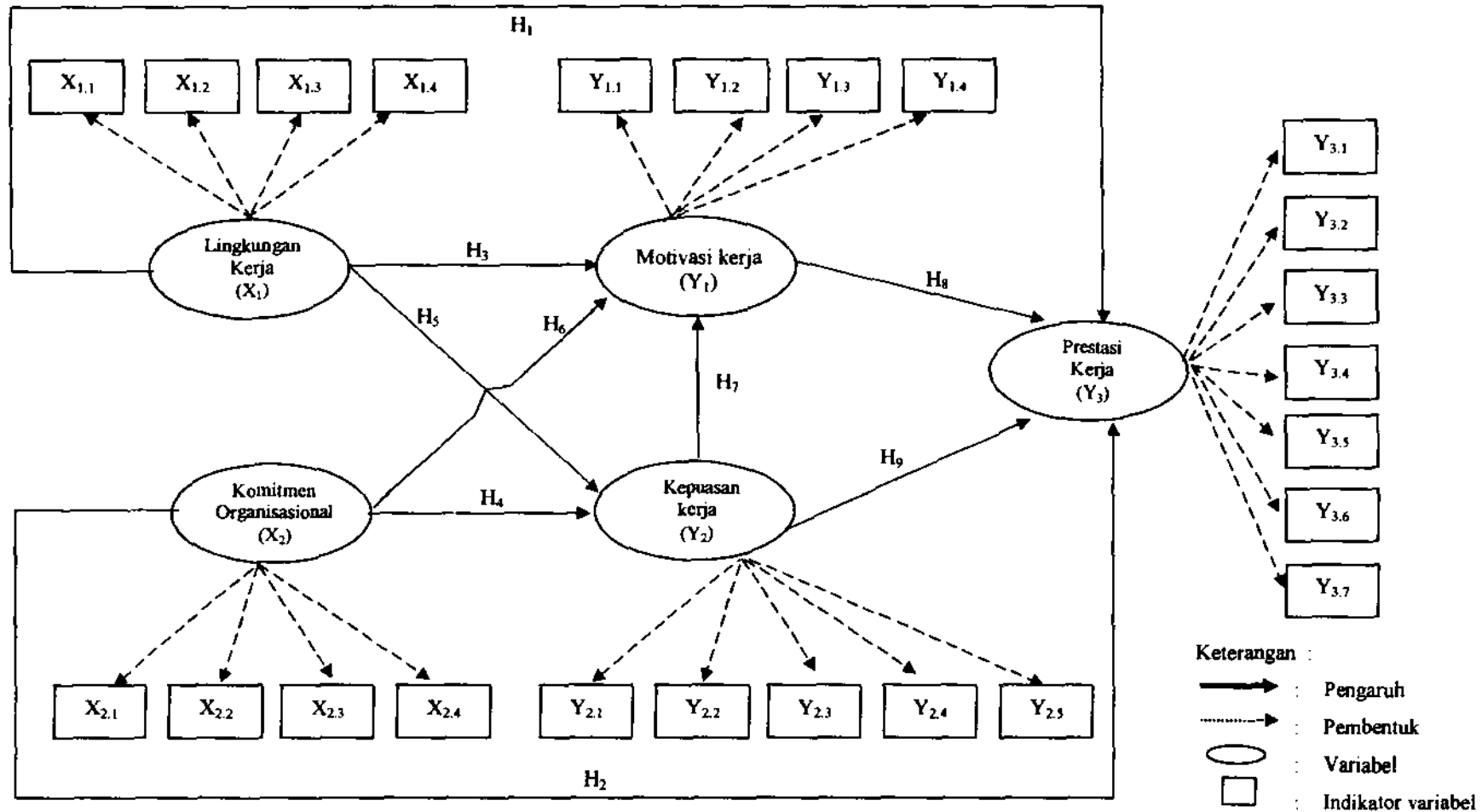
- X₁ = Lingkungan Kerja
- X_{1.1} = Fasilitas kantor
- X_{1.2} = Hubungan pimpinan dan karyawan
- X_{1.3} = Hubungan sesama karyawan
- X_{1.4} = Kondisi kerja

- X₂ = Komitmen Organisasional
- X_{2.1} = Tingkat keyakinan para pekerja dalam menerima tujuan-tujuan organisasi
- X_{2.2} = Tingkat keyakinan para pegawai dalam menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi
- X_{2.3} = Kesediaan untuk bekerja keras
- X_{2.4} = Kesediaan untuk tetap bekerja pada organisasi

- Y₁ = Motivasi Kerja
- Y_{1.1} = Tingkat keaktifan mengembangkan kompetensi diri.
- Y_{1.2} = Tingkat kebutuhan untuk mendapat umpan balik
- Y_{1.3} = Tingkat perhatian terhadap keberhasilan yang didapat oleh pekerja lain.
- Y_{1.4} = Tingkat penyatuan dengan tugas

- Y₂ = Kepuasan Kerja
- Y_{2.1} = Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
- Y_{2.2} = Kepuasan terhadap gaji yang diterima
- Y_{2.3} = Kesesuaian promosi
- Y_{2.4} = Ketepatan pelaksanaan dan Pengawasan
- Y_{2.5} = Dukungan dari rekan-rekan sekerja.

- Y₃ = Prestasi Kerja
- Y_{3.1} = *Quantity of Work*
- Y_{3.2} = *Quality of Work*
- Y_{3.3} = *Job Knowledge*
- Y_{3.4} = *Creativeness*
- Y_{3.5} = *Cooperative*
- Y_{3.6} = *Dependability*
- Y_{3.7} = *Initiative*



Gambar 3.2. KERANGKA KONSEPTUAL

Gambar 3.2 pada halaman 109 intinya menjelaskan pengaruh dari variabel satu ke variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat dari arah panah yang menunjukkan pengaruh dari variabel satu ke variabel yang lainnya. Setiap arah panah akan mewakili satu hipotesis. Gambar bulatan elips menunjukkan variabel (variabel laten) atau konstruk, sedangkan gambar kotak yang bergambar bujur sangkar menunjukkan indikator-indikator pengukur variabel. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini, yaitu: Lingkungan Kerja (X_1), Komitmen Organisasional (X_2), Motivasi Kerja (Y_1), Kepuasan Kerja (Y_2), Prestasi Kerja (Y_3). Secara keseluruhan pengaruh antara variabel satu ke variabel lainnya, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Prestasi Kerja (Y_3).
2. Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh terhadap Prestasi Kerja (Y_3).
3. Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y_1).
4. Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y_2).
5. Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y_2).
6. Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y_1).
7. Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y_1).
8. Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh terhadap Prestasi Kerja (Y_3).
9. Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh terhadap Prestasi Kerja (Y_3).

Pengaruh antar variabel ini akan menjadi salah satu dasar untuk menyusun hipotesis sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang diajukan dan membutuhkan pengujian berdasarkan statistika.

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
2. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan Terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
3. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Motivasi kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
4. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
5. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
6. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan Terhadap Motivasi kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
7. Kepuasan kerja Terhadap berpengaruh signifikan Motivasi kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
8. Motivasi kerja berpengaruh signifikan Terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik
9. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik.

BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan berbagai hal yang berhubungan dengan metode penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis, yaitu rancangan penelitian, populasi, sampel dan penentuan besar sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, cara pengolahan dan analisis data serta pengujian hipotesis.

4.1 Rancangan Penelitian

Menurut Aaker *et al.* (2001:24) Rancangan penelitian adalah perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan penelitian tersebut. Rancangan penelitian merinci prosedur penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun dan atau memecahkan masalah dalam penelitian, Menurut Kerlinger (2000: 532) rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian. Menurut Umar (2000: 36) rancangan penelitian pada umumnya terbagi 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*), dan penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Penelitian eksploratif (*explorative research*) adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Penelitian deskriptif (*descriptive research*) merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis

hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antar variabel dan menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Variabel-variabel tersebut antara lain Lingkungan kerja, komitmen organisasional dan pengaruhnya terhadap motivasi, kepuasan kerja serta prestasi kerja. Penelitian ini dilakukan di Desa Krikilan, Kec. Driyorejo pada daerah Kabupaten Gresik, Propinsi Jawa Timur. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survei (*survey research*). Menurut Singarimbun dan Effendie (1995: 39) penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Unit analisis penelitian ini adalah Karyawan Pabrik Kalsium karbida yang memiliki jabatan Senior Operator, Junior Operator dan Shift Worker di Gresik.

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, Sugiono (1999: 6-7) Membagi jenis penelitian menjadi tiga, yaitu:

- a) Penelitian Deskriptif.
- b) Penelitian Komparatif.
- c) Penelitian Asosiatif.

Penelitian ini termasuk pada penelitian Eksplanasi Asosiatif, karena penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis hubungan sebab- akibat antara variabel bebas terhadap variabel tergantungnya, melalui pengujian-pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner yang dilakukan dengan para karyawan tetap

dan atasan langsung pada Bagian/area divisi *Planning and Quality control*, bagian Produksi dan bagian *Maintenance*, yang sudah memiliki jabatan fungsional di Pabrik tersebut.

Menurut Anzwar (1998:5) Studi eksplanatif pendekatan analisis adalah secara kuantitatif, karena dalam analisisnya diolah dengan menggunakan rumus-rumus statistik. Dalam penelitian ini dilakukan survey terhadap sampel yang cara pengumpulan datanya dengan menggunakan kuesioner yang dipandu dengan wawancara. Selanjutnya data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dalam rangka menguji kebenaran masing-masing hipotesis.

4.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sugiono (2004:55) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan berdasarkan kepentingan peneliti. Setelah dilakukan penelitian dan pengumpulan data selanjutnya diteliti untuk mempelajari kebenaran hipotesis yang kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi dari penelitian ini adalah para pekerja/karyawan pada bagian *Maintenance*, bagian *Proses produksi* dan bagian *planning and quality control* pada Pabrik kalsium karbida PT. EMDEKI UTAMA di Gresik, yang berjumlah 379 orang dengan rincian sebagai berikut :

- a. Pekerja pada bagian-area *maintenance* sebanyak 67 orang
- b. Pekerja pada bagian-area *proses produksi* 254 orang
- c. Pekerja pada bagian *planning and quality control* 58 orang.

Populasi dari masing-masing bagian/seksi tersebut, hanya diambil untuk pekerja-pekerja *foreman/supervisor*, *senior operator* dan *junior operator*, yang rinciannya sebagai berikut :

Tabel 4.1
RINCIAN JUMLAH POPULASI

Seksi	Pekerja-Pekerja Sebagai			
	Foreman/ Supervisor	Senior Operator	Junior Operator	Jumlah
<i>Bagian Planning and Quality Control</i>	6	18	34	58
<i>Bagian Produksi</i>	16	32	206	254
<i>Bagian Maintenance</i>	12	24	31	67
Jumlah Populasi				379

Sumber: Data Perusahaan, 2011

Jumlah sampel diambil sebanyak lima kali jumlah indikator yaitu sebanyak $5 \times 24 = 120$ orang, atau 32% dari populasi. Maka jumlah sampel pada masing-masing bagian/seksi untuk masing-masing jenis pekerjaan dapat lihat pada Tabel 4.2 :

Tabel 4.2
RINCIAN JUMLAH SAMPEL

Seksi	Pekerja-Pekerja Sebagai			
	Foreman/ Supervisor	Senior Operator	Junior Operator	Jumlah
<i>Bagian Planning and Quality Control</i>	2	6	10	18
<i>Bagian Produksi</i>	5	10	66	81
<i>Bagian Maintenance</i>	4	8	9	21
Jumlah Sampel				120

Sumber: Hasil Perhitungan Sampel, 2011

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan cara cluster proposional random sampling, yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. *Cluster*, populasi terdiri dari para pekerja pada bagian/seksi *maintenance*, para pekerja pada bagian/seksi *proses produksi*, dan para pekerja pada bagian/seksi *planning and quality control*.
2. *Proporsional*, jumlah sampel diambil sebanyak 32% dari jumlah populasi dari masing-masing tingkatan pekerjaan dari masing-masing seksi.
3. *Random*, jumlah pekerja dari masing-masing tingkatan pekerjaan dari masing-masing seksi diambil 32% dengan cara diundi (seperti arisan) yang rinciannya seperti pada Tabel 4.2 di atas.

Jadi jumlah sampel dari masing-masing tingkatan pekerjaan dari masing-masing seksi mempunyai populasi yang lebih banyak akan mempunyai sampel yang banyak pula.

4.3 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini nilainya ditentukan oleh variabel terukur atau indikator. Sesuai dengan latar belakang judul, rumusan masalah, tujuan dan hipotesis, dalam penelitian ini 5 variabel, Lingkungan Kerja (X_1), Komitmen Organisasional (X_2), Motivasi Kerja (Y_1), Kepuasan Kerja (Y_2) dan Prestasi Kerja (Y_3).

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Struktur obyek penelitian ini terdiri dari 5 (lima) variabel yang saling berhubungan, diklasifikasikan menjadi tiga macam variabel, yaitu:

1. Variabel independen atau variabel eksogen yaitu suatu variabel yang variasi nilainya akan mempengaruhi atau tidak tergantung dari variabel yang lain dan juga tidak akan pernah dipengaruhi oleh variabel yang lain. Di dalam penelitian

ini yang termasuk dalam variabel eksogen adalah: Lingkungan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2).

2. Variabel endogen *intervening* atau variabel atau intervening yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel eksogen dan dengan variabel-variabel endogen menjadi hubungan tidak langsung. Variabel *intervening* merupakan variabel yang terletak di antara variabel-variabel eksogen dengan variabel-variabel endogen, sehingga variabel eksogen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel endogen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini berfungsi juga sebagai variabel endogen, dalam penelitian ini adalah: Motivasi Kerja (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2).
3. Variabel endogen dependen atau variabel tergantung yaitu suatu variabel yang variasi nilainya tergantung atau dipengaruhi variabel yang lain. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Prestasi Kerja (Y_3)

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Agar diperoleh data yang lengkap dan akurat maka perlu dibuat definisi operasional variabel sebagai dasar untuk membuat pertanyaan yang dapat diperkirakan *valid* dan *reliable*. Definisi operasional variabel ini di samping menjelaskan maksud dari variabel-variabel dalam penelitian ini, juga menunjukkan tentang siapa yang mengukur dan bagaimana mengukur variabel-variabel tersebut.

Mendefinisikan suatu variabel secara operasional, artinya memberi makna terhadap variabel tersebut sehingga menjadi spesifik dan terukur (*measurable*). Pendefinisian menjadi spesifik dan terukur jika indikator-indikator atau *observed*

variabel dari setiap konsep itu jelas. Definisi operasional ada dua, yaitu definisi variabel dan definisi operasional variabel. Ke dua hal tersebut digabungkan menjadi definisi operasional variabel. Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memberikan arti/makna terhadap variabel tersebut sehingga menjadi spesifik dan terukur. Untuk menjelaskan variabel dalam penelitian ini, maka indikator-indikator dari masing-masing variabel harus dijelaskan juga. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur nilai setiap variabel diambil dari beberapa teori dan penelitian terdahulu yang relevan dan dilakukan penyesuaian-penyesuaian seperlunya sehingga indikator-indikator tersebut dapat memberikan gambaran nilai dari variabel-variabel tersebut sehingga validitasnya dapat terpenuhi.

Definisi operasional variabel dari variabel-variabel eksogen merupakan variabel *independent* dan endogen merupakan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja (X_1)

Menurut Nitisemito (1982:183), bahwa Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Operasionalnya, Lingkungan Kerja merupakan pernyataan para pekerja tentang kondisi Lingkungan Kerja mereka dengan indikator sebagai berikut:

- a. Fasilitas kantor ($X_{1.1}$)
- b. Hubungan pimpinan dan karyawan ($X_{1.2}$)
- c. Hubungan sesama karyawan ($X_{1.3}$), dan
- d. Kondisi kerja ($X_{1.4}$)

2. Komitmen Organisasional (X_2)

Menurut Staw and Zalesnjik dalam (Mowday *et al.* 1982) Komitmen Organisasional diartikan sebagai ikatan psikologis pekerja dengan organisasi. Ini merupakan salah satu aspek dalam hubungan antara pekerja dengan organisasi dimana mereka bekerja.

Operasionalnya, Komitmen Organisasional adalah pernyataan karyawan yang jadi responden tentang keterkaitan psikologis mereka pada organisasi/perusahaan dimana mereka bekerja dengan indikator :

- a. Tingkat keyakinan para pekerja untuk menerima tujuan-tujuan organisasi. ($X_{2.1}$)
- b. Tingkat keyakinan dari para pekerja untuk menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. ($X_{2.2}$)
- c. Kesiediaan para pekerja untuk bekerja keras/sungguh-sungguh. ($X_{2.3}$)
- d. Kesiediaan para pekerja untuk tetap bekerja/tinggal pada organisasi. ($X_{2.4}$)

3. Definisi Operasional Motivasi Kerja (Y_1)

Gunarsa (1995) yang dikutip Ninawati (2002:78) mengungkapkan Motivasi Kerja adalah “kecenderungan untuk mencapai sukses dan memperoleh apa yang menjadi tujuan akhir yang dikehendaki”.

Operasionalnya, Motivasi Kerja merupakan pernyataan karyawan sebagai responden tentang Motivasi Kerja untuk mencapai tujuan dengan indikator-indikator:

- a. Tingkat kesiediaan mengembangkan kompetensi diri. ($Y_{1.1}$)
- b. Tingkat kebutuhan untuk mendapatkan umpan balik dengan segera agar dapat segera memperbaiki kesalahan-kesalahan kerja. ($Y_{1.2}$)

- c. Tingkat Perhatian terhadap keberhasilan yang didapat oleh teman kerja yang selevel. ($Y_{1.3}$)
 - d. Tingkat Penyatuan dengan tugas dalam arti kesungguhan dalam melakukan tugas. ($Y_{1.4}$)
4. Kepuasan Kerja (Y_2)

Handoko (1988), Davis *and* Newstrom (1997), serta Robbins (1998) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai gambaran sikap atau perasaan seseorang mengenai pekerjaannya, yaitu apakah pekerjaan yang mereka lakukan menyenangkan atau tidak. Dalam hal ini kepuasan kerja mengacu pada kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya, dan hal tersebut merupakan keinginan yang wajar bagi setiap karyawan. (Meski demikian, Kepuasan Kerja seseorang terhadap pekerjaannya masih tetap bisa diukur).

Operasionalnya, Kepuasan Kerja merupakan pernyataan dari para karyawan yang merupakan responden tentang Kepuasan Kerja dari pekerjaan yang mereka lakukan dengan indikator:

- a. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan kerjanya. ($Y_{2.1}$)
- b. Kepuasan terhadap gaji yang diterimanya. ($Y_{2.2}$)
- c. Kesesuaian promosi dengan kontribusi pekerja terhadap organisasi. ($Y_{2.3}$)
- d. Ketepatan pelaksanaan dalam pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. ($Y_{2.4}$)
- e. Dukungan dari teman-teman sekerja, bawahan dan pimpinannya. ($Y_{2.5}$)

5. Prestasi Kerja (Y_3)

Prestasi Kerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Swasto: 2003).

Operasionalnya, Prestasi Kerja adalah pernyataan pimpinan langsung tentang hasil kerja yang didapat oleh karyawan secara individual dengan indikator-indikator:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan. ($Y_{3.1}$)
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. ($Y_{3.2}$)
- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. ($Y_{3.3}$)
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. ($Y_{3.4}$)
- e. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). ($Y_{3.5}$)
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja. ($Y_{3.6}$)
- g. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab. ($Y_{3.7}$)

Setiap indikator baik untuk variabel bebas maupun variabel tergantung dan variabel intervening, dilakukan penilaian dengan skoring menurut skala Likert yang rinciannya adalah sebagai berikut :

Skor 1, untuk mengukur jawaban responden yang sangat kurang baik.

Skor 2, untuk mengukur jawaban responden yang kurang baik.

Skor 3, untuk mengukur jawaban responden yang cukup baik.

Skor 4, untuk mengukur jawaban responden yang baik.

Skor 5, untuk mengukur jawaban responden yang sangat baik.

4.4 Prosedur Pengumpulan Data

4.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Data primer adalah Data yang diperoleh langsung dari responden, yaitu mengadakan pertemuan dengan obyek penelitian atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan peneliti, melihat secara langsung keadaan dari obyek yang di teliti atau mengadakan observasi, mengadakan wawancara, serta tanggapan responden terhadap kuesioner.
2. Data sekunder adalah Data yang diambil dari data yang telah dikumpulkan pihak lain seperti data gambaran umum perusahaan dan karakteristik responden.

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yaitu data tentang:

- a. Lingkungan Kerja dengan indikator-indikatornya
- b. Komitmen Organisasional beserta indikator-indikatornya
- c. Motivasi Kerja beserta indikator-indikatornya

- d. Kepuasan Kerja dengan indikator-indikatornya, dan
- e. Prestasi Kerja dengan indikator-indikatornya.

Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini tidak digunakan

4.4.2 Sumber Data

Sumber data adalah pihak-pihak yang menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini. Sesuai dengan jenis data yang diperlukan di atas maka sumber data adalah

- a. Para karyawan pada divisi *Maintenance*, pada divisi proses produksi dan pada divisi *Quality control* yang menjadi responden,
- b. Para penyelia dari masing-masing karyawan yang menjadi responden khusus untuk menjawab tinggi rendahnya Prestasi Kerja dari para karyawan.

4.4.3 Cara Pengumpulan Data

Data dari masing-masing indikator diukur berdasarkan skoring menurut skala Likert. Untuk mendapatkan data di atas dilakukan dengan cara mengajukan/menyerahkan daftar pertanyaan dari masing-masing indikator kepada para sumber data. Bila ada pertanyaan yang kurang dimengerti oleh responden dipandu dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

4.5 Teknik Analisis Data

Untuk menentukan analisis statistik yang dipergunakan, dilakukan uji normalitas hasil uji statistik dengan menggunakan *Kolmogorof Smirnov Test* dari program SPSS release 11. Jika nilai $p > 0,05$ untuk semua variable dari data sample, berarti sample yang digunakan berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil uji normalitas, jika data mempunyai distribusi normal, maka analisis statistik dapat dipergunakan secara parametrik. Berikut adalah penggunaan masing-masing analisis

4.5.1 Model Analisis

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan dibantu dengan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 1.6. Permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Model Pengukuran (*Measurement Model*) dan Model Struktural (*Structural Model*). Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Model Struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas di antara faktor.

Adapun langkah-langkah yang digunakan untuk membuat permodelan SEM sebagai berikut :

1. Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis

Pengembangan model teoritis dilakukan dengan eksplorasi ilmiah kajian pustaka untuk mendapatkan justifikasi atas model teoritis dan konsep yang akan dikembangkan, dengan demikian model SEM bukan untuk menghasilkan sebuah model, melainkan digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empiris 6.

Pada tahap ini penelitian dilakukan untuk pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teori yang kuat. Model teoritis ini berpedoman pada hipotesis yang diajukan dalam model konseptual penelitian. Model Persamaan Struktural (SEM) yang disajikan dalam penelitian ini merupakan pengembangan teori sebelumnya.

SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik. Itulah sebabnya uji hipotesis mengenai perbedaan dengan menggunakan uji chi-square digunakan dalam SEM.

2. Langkah 2: Mengkonstruksi Diagram Jalur (*Path Diagram*).

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram* yang akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Kita ketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan tetapi dalam SEM hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi. Di dalam pemodelan SEM peneliti akan bekerja dengan "konstruk" atau "faktor" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai hubungan. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural yang menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun measurement model variabel yaitu menghubungkan konstruk laten eksogen dengan variabel indikator atau *manifest*

Ketika *measurement model* telah terspesifikasi, maka peneliti harus menemukan reliabilitas dari indikator. Reliabilitas indikator dapat dilakukan dengan dua cara:

1. Diestimasi secara empiris atau
2. Dispesifikasi

Disamping menyusun model spesifikasi oleh peneliti (memberi misi *fixed* atau tetap) baik struktural dan *measurement model*. Peneliti dapat juga menspesifikasi korelasi antara konstruk eksogen atau antara konstruk

endogen. Dengan mengkorelasi konstruk eksogen beberapa kali maka hal ini menggambarkan "share" pengaruh terhadap konstruk endogen. Mengkorelasikan antar konstruk endogen tidak banyak berguna dan tidak direkomendasikan untuk tujuan tertentu, karena menggambarkan korelasi antar persamaan struktural, sehingga menimbulkan kesulitan interpretasi.

Variabel indikator atau *manifest* dalam *measurement model* juga dapat dikorelasikan dari korelasi konstruk. Hal ini sebaiknya dihindari kecuali dalam masalah khusus. Misalkan dalam studi diketahui dengan pasti pengaruh dari *meaurement* atau *longitudinal study* yaitu indikator yang sama dikumpulkan tetapi dalam periode waktu yang berbeda.

3. Langkah 3: Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*).

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan yang terdiri dari:

1. Persamaan Struktur (*Structural Equation*).

Persamaan ini untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Pedoman dalam persamaan struktural contohnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Konstruk endogen 1} = f(\text{Konstruk eksogen}) + \text{Error}$$

$$\text{Konstruk endogen 1} = \text{Konstruk eksogen 1} + \text{Error}$$

Apabila dalam model terdapat lebih dari satu konstruk endogen, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Konstruk endogen 2} = f(\text{Konstruk endogen 1}) + \text{Error} \dots\dots\text{dan seterusnya.}$$

2. Persamaan Model Pengukuran (*Measurement Model*).

Peneliti dalam membuat persamaan model pengukuran hanya melibatkan indikator dari pengukur konstruk. Dalam model sebelumnya dapat diambil salah satu contoh model one step persamaan model pengukuran.

Setelah model teoritis yang telah dibangun dalam tahap pertama, model ini kemudian disajikan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*), yang bermanfaat untuk menunjukkan alur hubungan kausal antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Hubungan antar variabel dinyatakan melalui anak panah sesuai dengan kausalitas. Bila model pengukuran ini dimasukkan ke diagram jalur, maka diperoleh diagram jalur model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi dengan bantuan program AMOS 16.

4. Langkah 4: Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model.

SEM menggunakan matriks varian/kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks varian/kovarian sebelum estimasi dilakukan. Hal ini karena fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden. Matrik varian/kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Karena yang diuji pada penelitian ini adalah hubungan kausalitas maka menurut Hair (2002), matriks input yang cocok untuk kondisi ini adalah matriks kovarians.

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method*, dimana estimasi ini dilakukan secara bertahap, yaitu:

- a) Estimasi Model Pengukuran dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen.
- b) Estimasi Model Struktural dengan menggunakan *Full Model Analysis* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Mengkonversi diagram jalur ke dalam model matematika. Model struktural dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$X_1 = \lambda_1 \xi_1 + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_2 \xi_2 + \delta_2$$

$$Y_1 = \lambda_1 \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = \lambda_2 \eta_2 + \varepsilon_2$$

5. Langkah 5: Menilai Kemungkinan Munculnya *Identification Problem*

Identification Problem pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. *Identification Problem* dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut :

- a) Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c) Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya terjadi matriks, tidak definit.

- d) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- e) Munculnya korelasi yang sangat tinggi ($>0,9$) antar koefisien estimasi yang didapat.

Dalam AMOS problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada monitor komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program tidak dapat melakukan estimasi. Salah satu solusi untuk problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak *constraint* pada model yang dianalisis atau dengan mengurangi konstruk.

6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

- a) Evaluasi atas asumsi Normalitas dalam data

Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram atau dengan metode statistik. Pada penelitian ini digunakan uji normalitas yang terdapat pada program AMOS 16

- b) Evaluasi atas *Outliers*

Outliers adalah observasi atau data yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yaitu data yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya.

- c) Evaluasi Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pada penelitian ini dilakukan pengujian dengan menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan sebagai berikut :

1. *Chi-Square Statistic*

Alat uji paling fundamental untuk mengukur tingkat kesesuaian model secara keseluruhan adalah Statistik *Chi-square*. Statistik *Chi-square* ini sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Bila jumlah sampel adalah cukup besar atau lebih dari 200, maka Statistik *Chi-square* ini harus didampingi alat uji lainnya. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-square*nya rendah.

2. *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi Statistik *Chi-square* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah kesesuaian dari model berdasarkan degrees of freedom.

3. *GFI (Goodness-of-fit Index)*

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (tidak sesuai) sampai dengan 1,0 (sangat sesuai). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah kesesuaian yang lebih baik. Indeks ini dihasilkan dari rumus sebagai berikut:

$$GFI = \frac{Tr(o'Wo')}{Tr(s'Ws)}$$

Dimana :

$Tr(o'Wo')$ = jumlah varian tertimbang kwadrat dari matrik covarian sampel

$Tr(s'Ws)$ = jumlah varian tertimbang kwadrat dari matrik covarian model yang diestimasi

W = matrik bobot yang dipilih sesuai dengan metode estimasi yang dipilih.

4. AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit Index*)

AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Indeks kesesuaian ini dapat disesuaikan terhadap degrees of freedom yang tersedia untuk menguji diterima atau tidaknya model dengan AGFI. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$AGFI = 1 - (1 - GFI) \frac{d_b}{d}$$

Dimana :

d = *degress of freedom*

$d_b = \sum_{g=1}^G P^{0(g)} = \text{jumlah - sampel - moments}$

5. CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function dibagi Degree of Freedom*)

CMIN/DF adalah juga salah satu indikator untuk mengukur tingkat kesesuaian sebuah model. CMIN/DF adalah Statistik *Chi-square* dibagi dengan degrees of freedomnya atau disebut *Chi-square* relatif. Nilai R^2 -

relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi kesesuaian model.

6. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar dari 0,95, dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan kesesuaian yang sangat baik. Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$TLI = \frac{\frac{C_b}{d_b} \frac{C}{d}}{\frac{C_b}{d_b} - 1}$$

Dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = *degrees of freedom*

C_b = diskrepansi dari *base line model* yang dijadikan pembanding

d_b = *degrees of freedom* dari *base line model* yang dijadikan pembanding

7. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI adalah identik dengan *Relative Noncentrality Index* dimana diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$CFI = RNI = 1 - \frac{C - d}{C_b - d_b}$$

Dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = *degrees of freedom*

C_b = diskrepansi dari *base line model* yang dijadikan pembanding

d_b = *degrees of freedom* *base line model* yang dijadikan pembanding

Besaran nilai indeks ini adalah pada rentang antara 0 – 1, dimana nilai CFI mendekati 1 mengindikasikan tingkat kesesuaian yang paling tinggi. Nilai CFI yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,95.

7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Bilamana model cukup baik, maka langkah berikutnya dalam SEM adalah melakukan interpretasi. Bilamana belum baik, maka perlu diadakan modifikasi.

Pada tahap ini dilakukan interpretasi model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian harus bersifat simetrik. Menurut Hair jika sebuah model memiliki residual lebih dari 5%, maka modifikasi model perlu dipertimbangkan. Selanjutnya jika ditemukan residual yang cukup besar (> 2.58), maka disarankan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi.

Beberapa program komputer seperti LISREL dan AMOS dilengkapi dengan indeks modifikasi. Sebuah nilai indeks modifikasi menunjukkan bilamana model tersebut dimodifikasi (misalnya ditambah jalur hubungan atau sebaliknya dihilangkan), maka nilai Chi Kuadrat akan turun sebesar nilai indeks tersebut.

Pada tahap akhir dari SEM adalah melakukan interpretasi terhadap hasil analisis. Untuk itu, SEM menyediakan dua buah informasi yaitu pertama setara dengan model struktural dan kedua sama dengan analisis path.

- a. Bilamana pendugaan parameter di dalam SEM menggunakan matrik *input* berupa matriks kovarians, maka hasil dari SEM adalah model struktural. Berdasarkan model struktural ini, penjelasan terhadap fenomena yang dikaji dan diteliti dapat dilakukan. Seperti di dalam analisis regresi, dengan model struktural tersebut, pelaksanaan prediksi variabel endogen dapat juga dilakukan.
- b. Bilamana pendugaan parameter di dalam SEM menggunakan matriks *input* berupa matriks korelasi, maka hasil dari SEM adalah analisis path. Interpretasi dapat dilakukan dengan cara melihat *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*. Dengan demikian analisis SEM bermanfaat sebagai analisis faktor determinan, yaitu penentuan variabel mana yang pengaruhnya dominan. Di samping itu, SEM juga dapat digunakan untuk pengujian suatu model hubungan kausal antar variabel, baik yang bersifat menguji ulang suatu konsep atau teori ataupun pengujian terhadap suatu model yang akan dikembangkan, menggunakan *triming theory*.

4.5.2 Pengujian Hipotesis

Model analisi yang digunakan adalah Model persamaan Struktural atau *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis teori dan konsep, dari paket program AMOS (*Analisis of Moment Structure*).

Keunggulan SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan

yang secara teoritis ada. SEM biasanya dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis regresi.

Di dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis mengenai model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan beberapa fit indeks di atas untuk mengukur diterimanya model yang diajukan.

Sedangkan untuk menguji parameter model digunakan *Critical Ratio* (CR), dimana jika CR lebih besar dari nilai kritis maka variabel-variabel yang ditunjukkan dalam model merupakan dimensi dari faktor yang dibentuk.

4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.6.1 Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat yang ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat di sini artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subyek yang satu dengan yang lainnya. Alat ukur yang valid adalah yang memiliki *varians error* yang kecil sehingga angka yang dihasilkannya dapat dipercaya sebagai angka yang mendekati kebenarannya.

Uji validitas dimaksudkan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal *product moment pearson*, dalam uji ini masing-masing skor pertanyaan dihitung koefisien korelasinya dengan skor total variabel terkait yang berisi butir pertanyaan. Homogenitas item jawaban-

jawaban pertanyaan semua variabel masing-masing lebih besar dari 0,5 dan signifikan maka dianggap valid, karena indikator multidimensi maka uji validitas dari setiap *latent variabel* atau *construct* akan diuji dengan melihat loading faktor dari hubungan antara setiap *observed variable* dan *latent variable*.

4.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Menurut Sekaran (2000), reliabilitas mencakup dua hal utama yaitu stabilitas ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan ukuran dapat membuktikan kebaikan (*goodness*) sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep. Konsistensi internal ukuran merupakan indikasi homogenitas item-item yang ada harus sama dan harus mampu mengukur konsep yang sama secara *independent*, sehingga responden seragam dalam mengartikan setiap item.

Singarimbun (1995:124), menyatakan bahwa validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipakai dengan baik untuk mengukur sesuatu yang akan diukur, sehingga suatu alat tes atau instrumen pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah. Jadi uji validitas data bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur dalam kuesioner yang digunakan sudah tepat. Cara pengukurannya dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), Mueller (1996:12),

alat reliabilitas berkenaan dengan kekonsistenan alat pengukuran bagaimanapun bentuk pengukurannya. Biasanya penelitian ini membedakan tes pertama dan tes ulang, bentuk paralel dan konsisten dari reliabilitas itu sendiri.

BAB 5

ANALISIS HASIL STUDI

BAB 5

ANALISIS HASIL STUDI

Penelitian pada studi disertasi ini dilakukan dengan metode survey, yaitu dengan cara memberikan kuisioner kepada para responden. Populasi dari penelitian ini adalah para pekerja yang berperan pada produktivitas pabrik, yaitu para pekerja pada bagian *maintenance*, bagian *produksi*, dan bagian *planning and quality control* pada pabrik Kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik yang berjumlah 379 orang pekerja. (dari total karyawan pabrik 552 orang karyawan termasuk marketing, keuangan dan administrasi). Populasi dari masing-masing bagian/seksi tersebut hanya diambil untuk pekerja-pekerja yang memiliki jabatan fungsional pekerja sebagai *foreman/supervispr*, *senior operator* dan *junior operator*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak lima kali jumlah indikator yaitu sebanyak $5 \times 24 = 120$ orang, atau 32 % dari populasi.

Dari 120 kuisioner yang diberikan kepada responden semuanya kembali dan diisi dengan lengkap sehingga semua kuisioner layak untuk dilakukan analisis.

5.1. Gambaran Umum Responden

Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama yang menjadi objek penelitian merupakan perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang mengikuti arah kebijakan pemerintah ini adalah perusahaan yang dibentuk untuk memproduksi Kalsium Karbit (Calcium Carbide – CaC_2) dengan tujuan substitusi impor yang selama ini diimpor dari Negara-negara Afrika Selatan, Cina, Polandia, dan Taiwan dengan rata-rata sebanyak 25.000 ton dengan nilai US\$ 8,75 juta per

tahun dari tahun 1984 sampai dengan 1986, yang diresmikan oleh Bapak Presiden Republik Indonesia Jenderal Soeharto di Gresik tanggal 2 Juni 1988.

Deregulasi yang dimulai tahun 1983 telah membuka banyak peluang, dan menimbulkan berbagai harapan. Ternyata perekonomian Indonesia menjadi lebih bergairah dengan pertumbuhan yang tinggi. Ekspor Indonesia mengalami perubahan dari dominasi ekspor migas ke dominasi ekspor non-migas. Pertumbuhan yang tinggi ini berkat kebijakan pemerintah untuk melangkah di sektor industry, dari mengimpor berubah menggalakkan produksi dalam negeri untuk substitusi impor, yang kemudian dilanjutkan dengan menggalakkan industri dengan produksi berorientasi ekspor. PT Emdeki Utama memulai produksi percobaannya pada tanggal 10 November 1987, disusul dengan produksi komersialnya dimulai pada tanggal 1 Februari 1988. Dalam kurun waktu dua tahun berikutnya telah memperoleh kepercayaan masyarakat secara penuh sehingga sebagian besar dari kebutuhan karbit di Indonesia telah menjadi pasar tetapnya, dan sekitar 10 % dari hasil produksinya diekspor (Jepang, Taiwan, Hongkong, Korea Selatan, Singapura, Emirat Arab, India, Pakistan, Australia, Papua New Guinea, Selandia Baru dan Amerika Serikat/Canada). Karbit MDQ disalurkan melalui sepuluh distributor/penyalur utama yang tersebar di seluruh Indonesia. Dari hasil survey yang dilakukan pada bulan April 1990 diperoleh gambaran bahwa keberhasilan mendapatkan kepercayaan masyarakat itu disebabkan oleh *mutu* yang tinggi dan *lebih unggul* dari karbit *impor mana saja*, sesuai dengan bukti-bukti hasil tes laboratorium konsultan independen Sucofindo yang dilakukan beberapa kali sejak Maret 1988. Pelayanan dan dukungan pabrik kepada pemakai Karbit MDQ juga menjadi faktor pendukung utama kepercayaan

masyarakat itu. Penyerahan yang cepat dan keberadaan dimana-mana menjadikan pelanggan mudah membeli dan tidak perlu menumpuk stock, beban biaya jadi lebih ringan, waktu pengangkutan dan penyimpanan yang pendek dari pabrik ke konsumen menjamin mutu yang benar-benar tinggi, karena karbit yang disimpan lama menjadi berkurang timbangannya dan mutu turun menjadi debu. Karbit MDQ tidak berdebu seperti karbit impor, karena karbit impor lama dalam pengangkutan dan penyimpanan selama perjalanan bahkan sering ditimbun di Hongkong atau pelabuhan perantara lainnya sehingga timbul debu yang banyak dan sering lebih dari 5 %. Dengan menggunakan Karbit MDQ semua resiko itu tidak ada lagi. Dan pabrik karbit MDQ merupakan pabrik karbit pertama dan satu-satunya di Indonesia, karena itu adalah penting untuk meneliti faktor-faktor mana yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam memproduksi karbit tersebut. Karena memiliki karyawan yang produktif adalah impian setiap manajemen perusahaan. Bagaimana tidak ? Produktivitas yang tinggi akan membawa perusahaan ke tonggak kesuksesan. Namun mendorong karyawan agar produktif tidaklah mudah. Menuntut karyawan terus menerus tanpa memperhatikan kondisi mereka bukanlah hal yang bijaksana, bukannya produktivitas meningkat, lama-lama karyawan justru menjadi patah arang. Untuk menyiasatnya antara lain diperhatikan beberapa hal berikut: *Lingkungan kerja* , bagi karyawan bisa memegang peranan penting untuk meningkatkan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud disini bisa mencakup segi fisik dan psikologisnya. Dari segi fisik, lingkungan yang kondusif bisa dicapai dengan adanya fasilitas yang memadai untuk mendukung kerja karyawan dan memberi suasana yang nyaman untuk bekerja. Dari segi psikologis, lingkungan kerja yang

kondusif bisa dicapai melalui hubungan yang terjalin dengan baik dan menghindari terjadinya konflik. Dalam banyak kasus, banyak karyawan masih bisa *menolerir* fasilitas kerja nyaman dan menyenangkan.

Hubungan atasan dengan anak buah tak diragukan lagi sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Respek anak buah tak bisa diperoleh dari sikap arogan. Sebaliknya, hubungan yang terlalu akrab layaknya teman juga membuat bawahan dapat kebablasan. Meski cukup sulit untuk dipraktekkan, tapi idealnya hubungan atasan-bawahan harus cukup terbuka untuk menjalin komunikasi namun tetap ada ruang untuk menyelia pekerjaan bawahan. Atasan yang baik mestinya terbuka dalam memuji prestasi karyawan dan kritik membangun dimana perlu, memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik dan loyal serta komit kepada perusahaan. Setiap orang tentunya ingin memperoleh penghargaan atas kerja kerasnya. Adanya penghargaan khusus/tertentu pada pekerja teladan atau yang berhasil meraih target, baik kepada perorangan maupun tim, akan menumbuhkan persaingan sehat di antara pekerja itu sendiri dan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik. Bentuk penghargaan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik ini bisa berbagai macam, baik melalui hadiah, bonus atau promosi kerja. Satu hal yang harus diingat, selama karyawan bekerja dengan hati senang dan berpikiran positif, maka produktivitas pun akan meningkat.

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang dapat dilihat berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, bagian/seksi pekerjaan, jabatan fungsional serta status perkawinan

Karakteristik tersebut ditunjukkan pada Tabel 5.1 sd. 5.6.

Tabel 5.1
DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-laki	120	100
2.	Perempuan	-	-
	Jumlah	120	100

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Pada Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa untuk responden penelitian di bagian *planning* dan *quality control*, bagian *produksi*, dan bagian *maintenance* semua respondennya berjenis kelamin laki-laki, karena pekerja berjenis kelamin perempuan penempatannya dibagian/seksi yang tidak membutuhkan kekuatan dan ketahanan fisik yang lebih. Sehingga respondennya dalam penelitian ini semuanya berjenis kelamin laki-laki sebanyak 120 orang, yaitu 100 %, sedangkan responden berjenis perempuan tidak ada (0 %), karena di bagian/seksi *maintenance*, *produksi* dan seksi *planning and quality control* tidak dipekerjakan pekerja perempuan. Dan ini bukan berarti tidak ada pekerja perempuan di pabrik karbit ini. Dari Total pekerja pabrik yang berjumlah 552 orang, jumlah pekerja perempuannya hanya ada 9 orang yang bekerja di bagian keuangan, marketing dan administrasi, selebihnya adalah pekerja laki-laki.

Tabel 5.2 memperlihatkan bahwa sebanyak 70,83 % pekerja dengan pendidikan SMU/K sebanyak 85 orang, sedang 19,17 % adalah pekerja dengan pendidikan D2/D3 sebanyak 23 orang . dan 10 % adalah pekerja dengan pendidikan S1 sebanyak 12 orang. Pekerja dengan pendidikan S1 ada 8 orang sebagai foreman/supervisor, 3 orang sebagai senior operator dan 1 orang sebagai

Junior operator dengan masa kerja < 5 tahun (di sini masa kerja belum genap 1 tahun). Untuk jabatan foreman/supervisor disyaratkan pekerja berpendidikan S1, dan di pabrik ini sebanyak 8 orang dan 3 orang pekerja dengan jabatan senior operator. Dan 1 orang pekerja berpendidikan S1, sebagai pekerja dengan jabatan Junior operator dengan masa kerja kurang dari 1 tahun.

Tabel 5.2

DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN

No.	Pendidikan	Jumlah	%
1.	SMU/K	85	70,83
2.	D2/D3	23	19,17
3.	S1	12	10
	Jumlah	120	100

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Tabel 5.3

DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

No.	Masa Kerja	Jumlah	%
1.	Kurang dari (<) 5 tahun	22	18,33
2.	5 – < 10 tahun	13	10,83
3.	10 – < 15 tahun	22	18,33
4.	15 – >20 tahun	63	52,51
	Jumlah	120	100

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Pada Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa pekerja yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun adalah 18,33 %, 5 – 10 tahun adalah 10,83 %, 10 – 15 tahun adalah 18,33 % dan 15 – >20 tahun adalah 52,51 %. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah dengan masa kerja di atas 15 tahun. Hal ini dikarenakan Pabrik karbit ini berdiri sejak tahun 1987 dan banyak pekerja yang direkrut sejak tahun beroperasinya perusahaan tersebut yang diambilkan dari penduduk sekitar lokasi pabrik serta mereka banyak yang masih bekerja sampai usia pensiun 55 tahun.

Pada Tabel 5.3 dapat dilihat responden yang terbanyak adalah diambil dari bagian *Produksi* sebanyak 81 orang atau sebesar 67,5 % dari jumlah responden yang terpilih 120 pekerja, dimana dari populasi (379 pekerja) terbesar adalah pekerja bagian produksi yaitu sebanyak 254 pekerja, yang dipilih secara acak/diundi 32 % dari jumlah populasinya didapat 81 pekerja bagian produksi, orang yang terdiri dari 18 pekerja bagian *Planning and Quality Control* dan *maintenance* 21 pekerja atau 17,5 % dari sampel terpilih.

Tabel 5.4

DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN SEKSI KERJA

No.	Seksi/Bagian	Jumlah	%
1.	Planning and Quality Control	18	15
2.	Produksi	81	67,5
3.	Maintenance	21	17,5
	Jumlah	120	100

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Tabel 5.5**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN JABATAN FUNGSIONAL**

No.	Jabatan Fungsional	Jumlah	%
1.	Foreman/Supervisor	11	9,17
2.	Senior Operator	24	20
3.	Junior Operator	85	70,83
	Jumlah	120	100

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Pada Tabel 5.5 dapat dilihat responden yang menduduki jabatan Junior operator adalah 70,83 %. Hal ini menunjukkan makin rendah jabatannya makin banyak jumlahnya, sedang makin tinggi jabatannya makin sedikit jumlah personilnya, yang bisa dilihat dari jumlah supervisor 11 orang atau 9,17 % .

Tabel 5.6**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN STATUS**

No.	Status	Jumlah	%
1.	Belum kawin	9	7,5
2.	Kawin	111	92,5
	Jumlah	120	100

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 5.6 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan tetap Pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik yang masih belum berkeluarga hanya 9 pekerja atau 7,5 % saja, sedang 111 pekerja atau 92,5 % sudah berkeluarga, atau boleh dikatakan responden paling banyak sudah berkeluarga,

karena sudah memiliki pekerjaan tetap sebagai karyawan. Untuk Duda atau janda tidak ada.

5.2 Analisis Deskriptif

Dalam menganalisis dan menginterpretasikan data digunakan metode analisis deskriptif dan metode verifikatif. Metode analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan metode analisis verikatif digunakan untuk menguji hipotesis hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan.

Metode analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel frekwensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai variabel masuk dalam kategori: *sangat setuju*, *setuju*, *netral*, *tidak setuju* atau *sangat tidak setuju*. Klasifikasi penilaian terhadap keseluruhan variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Nilai 5, menggambarkan : Sangat Setuju (SS).
2. Nilai 4, menggambarkan : Setuju (S).
3. Nilai 3, menggambarkan : Netral (N)
4. Nilai 2, menggambarkan : Tidak Setuju (TS)
5. Nilai 1, menggambarkan : Sangat Tidak Setuju (STS)

5.2.1 Deskripsi Variabel Studi.

Variabel dalam studi ini meliputi Lingkungan kerja (X_1), komitmen organisasional (X_2), motivasi kerja (Y_1), kepuasan kerja (Y_2) dan prestasi kerja (Y_3). Distribusi dari masing-masing variabel tersaji sebagai berikut:

a. Lingkungan Kerja (X_1)

Lingkungan Kerja merupakan keadaan tempat kerja seseorang karyawan yang meliputi lingkungan fisik maupun non fisik yang mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugasnya, hal ini sesuai dengan pendapat As'ad (2001:115) dan Lingkungan Kerja yang ada di sekitar pekerja dapat mempengaruhi seseorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi bebannya.

Lingkungan Kerja (X_1) terdiri dari 4 indikator yaitu : fasilitas kantor ($X_{1.1}$), hubungan pimpinan dan karyawan ($X_{1.2}$), Hubungan sesama karyawan ($X_{1.3}$) dan Kondisi kerja ($X_{1.4}$). Secara deskriptif dapat dilihat dari Tabel 5.7 berikut ini :

Tabel 5.7
NILAI RATA-RATA DAN STANDAR DEVIASI LINGKUNGAN
KERJA (X_1)

No	Lingkungan Kerja (X_1)	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Fasilitas kantor($X_{1.1}$)	0	0	6	66	48	4,35	0,574
2	Hubungan pimpinan dan karyawan ($X_{1.2}$)	0	2	2	70	46	4,33	0,598
3	Hubungan sesama karyawan ($X_{1.3}$)	0	0	5	67	48	4,35	0,562
4	Kondisi kerja ($X_{1.4}$)	0	0	2	57	61	4,49	0,534
	Mean Variabel	4.38						

Sumber: Lampiran 7, diolah.

Tabel 5.7 di atas, menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa terdapat nilai-nilai rata-rata skor di kisaran 4 (Setuju) yaitu 4,38. Secara deskripsi variabel Lingkungan Kerja (X_1) mempunyai kecenderungan dipengaruhi oleh kondisi kerja ($X_{1.4}$). Karena nilai rata-ratanya paling tinggi,

sebesar 4,49 dengan standar deviasi 0,534. Nilai rata-rata ini menyatakan bahwa responden cenderung menyatakan Sangat Setuju, sedangkan besarnya masing-masing standar deviasi menyatakan responden adalah cenderung lebih homogen.

b. **Komitmen Organisasional (X_2)**

Komitmen Organisasional (X_2) terdiri dari Komitmen afektif ($X_{2.1}$), Komitmen kontinuans ($X_{2.2}$), komitmen normatif ($X_{2.3}$) dan komitmen berdasarkan perilaku ($X_{2.4}$). Masing-masing indikator dari variabel mempunyai rata-rata dan standar deviasi yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan bobot nilai masing-masing kuesioner yang dijawab oleh responden yaitu karyawan sebagai obyek penelitian atau unit analisisnya adalah tidak sama.

Tabel 5.8 menunjukkan indikator Komitmen Organisasional yang dipresentasikan oleh: komitmen Afektif dengan empat pertanyaan, Komitmen Kontinuans dengan empat pertanyaan, Komitmen normatif dengan empat pertanyaan dan Pendekatan Komitmen berdasarkan Perilaku juga dengan empat pertanyaan, dimana menunjukkan bahwa variabel komitmen dengan pendekatan berdasarkan Perilaku ($X_{2.4}$) dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa terdapat nilai rata-rata skor di kisaran 4 (setuju) yaitu ($X_{2.4}$) 4,17. Secara deskriptif variabel komitmen organisasional mempunyai kecenderungan dipengaruhi oleh perilaku kerja ($X_{2.4}$). Karena nilainya paling besar. Dengan standar deviasi 0,478. Nilai rata-rata ini menyatakan bahwa responden cenderung menyatakan sangat setuju, sedangkan besarnya masing-masing standar deviasi menyatakan bahwa pernyataan responden adalah kecenderungan homogen.

Tabel 5.8
NILAI RATA-RATA DAN STANDAR DEVIASI KOMITMEN
ORGANISASIONAL (X_2)

No	Komitmen Afektif ($X_{2.1}$).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Bagian keluarga ($X_{2.1.1}$)	0	0	5	64	51	4,38	0,567
2	Mengenal seluk beluk perusahaan ($X_{2.1.2}$)	0	0	12	88	20	4,06	0,514
3	Tingkat keyakinan pekerja ($X_{2.1.3}$)	0	0	27	73	20	3,94	0,625
4	Sama permasalahan ($X_{2.1.4}$)	0	0	14	73	33	4,15	0,608
	Mean Variabel	4.13					0,578	
No	Komitmen kontinuans (X_2).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Kesediaan kerja keras ($X_{2.2.1}$)	0	19	41	35	25	3,55	0,994
2	Enggan berhenti kerja karena biaya ($X_{2.2.2}$)	0	8	12	69	31	4,02	0,793
3	Kekhawatiran ($X_{2.2.3}$)	0	1	16	88	15	3,97	0,541
4	Kesediaan tetap bekerja ($X_{2.2.4}$)	0	5	25	68	22	3,89	0,742
	Mean Variabel	3.85					0,767	
No	Komitmen Normatif ($X_{2.3}$).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Merasa bersalah ($X_{2.3.1}$)	0	6	50	56	8	3,55	0,696
2	Loyal pada perusahaan ($X_{2.3.2}$)	0	0	12	62	46	4,28	0,637
3	Wajib menetap ($X_{2.3.4}$)	0	2	34	55	29	3,92	0,768
4	Wajib kerja keras ($X_{2.3.4}$)	0	0	2	75	43	4,34	0,510
	Mean Variabel	4.02					0,652	
No	Komitmen berdasar Prilaku ($X_{2.4}$)	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Yakin menerima tujuan ($X_{2.4.1}$)	0	0	17	99	4	3,89	0,405
2	Berusaha sebaik mungkin ($X_{2.4.2}$)	0	0	5	98	17	4,10	0,418
3	Bersedia kerja keras ($X_{2.4.3}$)	0	0	3	81	36	4,27	0,501
4	Tidak menolak menunda tugas ($X_{2.4.4}$)	0	0	6	57	57	4,42	0,589
	Mean Variabel	4.17					0,478	
	Mean Variabel X_2	4,04					0,618	

Sumber: Lampiran 7, diolah.

c. Motivasi Kerja (Y_1)

Motivasi Kerja (Y_1) di sini terdiri dari 4 (empat) indikator yaitu kompetensi diri ($Y_{1.1}$), kebutuhan akan umpan balik ($Y_{1.2}$), kebutuhan akan penghargaan ($Y_{1.3}$) dan tingkat penyatuan dengan tugas ($Y_{1.4}$). Masing-masing indikator dari variabel motivasi mempunyai rata-rata dan standar deviasi yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan bobot nilai masing-masing kuesioner yang dijawab responden yaitu para pekerja bagian maintenance, produksi dan quality control sebagai obyek penelitian atau unit analisisnya adalah tidak sama. Secara deskripsi dapat dilihat dari Tabel 5.9, menunjukkan bahwa variabel Motivasi dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata skor dikisaran 4 (setuju) yaitu 3,99.

Tabel 5.9
NILAI RATA-RATA DAN STANDAR DEVIASI MOTIVASI KERJA
(Y_1)

No	Motivasi Kerja (Y_1)	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Kompetensi diri ($Y_{1.1}$)	2	1	11	79	27	4,06	0,706
2	Kebutuhan akan umpan balik ($Y_{1.2}$)	0	4	13	53	50	4,24	0,777
3	Kebutuhan akan penghargaan ($Y_{1.3}$)	0	6	30	82	2	3,66	0,598
4.	Tingkat penyatuan tugas ($Y_{1.4}$)						4,00	0,688
	1. Keserasian hubungan kerja ($Y_{1.4.1}$)	0	1	13	73	33	4,15	0,630
	2. Pemberian Bonus ($Y_{1.4.2}$)	0	3	21	68	28	4,00	0,715
	Mean Variabel	3,99						

Sumber: Lampiran 7, diolah.

Tabel 5.9 di atas, menunjukkan bahwa variabel motivasi dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan nilai rata-rata skor di kisaran 4 (setuju) yaitu 3,99. Secara deskriptif, variabel motivasi (Y_2) mempunyai kecenderungan dipengaruhi oleh Kebutuhan akan umpan balik ($Y_{1.2}$). Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata 4,24 dengan standar deviasi sebesar 0,777. Nilai rata-rata menyatakan bahwa responden cenderung menyatakan setuju, sedangkan besarnya standar deviasi menyatakan pernyataan responden cenderung lebih homogen. Di pabrik karbit ini terlihat bahwa jaminan sosial yang diberikan perusahaan (pengobatan, kesehatan, tunjangan anak/keluarga, asuransi tenaga kerja, rekreasi, dll) mempengaruhi kinerja karyawan.

d. Kepuasan Kerja (Y_2)

Kepuasan Kerja karyawan adalah sikap dan perasaan umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator-indikator yang diukur dalam variabel ini mengacu pada pendapat Luthans (2006) dan penelitian Komariyah (2006). Indikator penelitian disini terdiri dari Kesesuaian kemampuan kerja ($Y_{2.1}$), kepuasan terhadap gaji yang diterima ($Y_{2.2}$), kesesuaian promosi yang diterima karyawan ($Y_{2.3}$), ketepatan pelaksanaan, pengawasan dalam kerja ($Y_{2.4}$) dan dukungan teman sekerja dan atasan ($Y_{2.5}$). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut :

Dari tabel 5.10 di atas, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan nilai rata-rata di kisaran 4 (setuju) yaitu 3,96. Secara deskriptif,

Tabel 5.10
NILAI RATA-RATA DAN STANDAR DEVIASI KEPUASAN
KERJA (Y_2)

No	Kemampuan sesuai pendidikan ($Y_{2.1}$).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Gaji sesuai kemampuan ($Y_{2.1.1}$)	0	18	33	55	14	3,54	0,887
2	Tunjangan yang sesuai Pendidikan ($Y_{2.1.2}$)	0	3	29	72	16	3,84	0,673
	Mean Variabel	3,69					0,780	
No	Kepuasan terhadap gaji diterima (Y_2).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Gaji memenuhi kebutuhan ($Y_{2.2.1}$)	0	18	25	56	21	3,66	0,937
2	Bonus sudah memuaskan ($Y_{2.2.2}$)	0	2	22	64	32	4,05	0,720
	Mean Variabel	3,85					0,828	
No	Kesesuaian Promosi jabatan ($Y_{2.3}$).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Promosi jabatan sudah obyektif ($Y_{2.3.1}$)	0	6	43	59	12	3,64	0,731
2	Promosi jabatan sesuai prestasi kerja ($Y_{2.3.2}$)	0	2	18	75	25	4,02	0,654
	Mean Variabel	3,83					0,692	
No	Pelaksanaan pengawasan ($Y_{2.4}$).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Puas ataskerja atasan ($Y_{2.4.1}$)	0	0	11	79	30	4,15	0,565
2	Atasan tegas dalam disiplin ($Y_{2.4.2}$)	0	0	6	75	39	4,27	0,549
	Mean Variabel	4,21					0,557	
No	Dukungan teman dan atasan ($Y_{2.5}$).	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Persaingan sehat ($Y_{2.5.1}$)	0	0	10	82	82	4,15	0,544
2	Kekompakan tim dalam kerja ($Y_{2.5.2}$)	0	0	2	69	49	4,39	0,523
3	Hubungan kerja dengan atasan ($Y_{2.5.3}$)	0	0	9	76	35	4,21	0,567
	Mean Variabel	4,25					0,544	
	Mean Variabel Y_2	3,96					0,68	

Sumber: Lampiran 7, diolah.

variabel kepuasan kerja (Y_2) mempunyai kecenderungan dipengaruhi oleh dukungan teman sekerja dan atasan di mana tingkat persaingannya sehat, karyawan yang mendapat kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya dibantu oleh teman lainnya ($Y_{2.5}$). Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata sebesar 4,25 dengan standar deviasi sebesar 0,544. Nilai rata-rata menyatakan bahwa responden cenderung menyatakan setuju, sedangkan standar deviasi menyatakan pernyataan responden lebih homogen.

e. Prestasi Kerja (Y_3)

Hasibuan (2001:105) menyatakan bahwa prestasi Kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Indikator-indikator yang diukur dalam variabel ini mengacu pada pendapat Gomes (1995). Yang dalam penelitian di sini adalah: Prestasi Kerja karyawan (Y_2) merupakan variabel endogen yang diukur dari 7 (tujuh) indikator yaitu: *Quantity of work*/ kuantitas kerja ($Y_{3.1}$), *quality of work* /kualitas kerja ($Y_{3.2}$), *Job knowledge* / pengetahuan tentang pekerjaan ($Y_{3.3}$) , *Creativeness*/ kreativitas ($Y_{3.4}$), *cooperative*/ kerjasama ($Y_{3.5}$), *dependability*/ keandalan ($Y_{3.6}$) dan *initiative* /inisiatif ($Y_{3.7}$). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.11 berikut ini:

Tabel 5.11
NILAI RATA-RATA DAN STANDAR DEVIASI PRESTASI
KERJA (Y_3)

No	Prestasi Kerja (Y_3)	Penilaian					Mean	Std. Dev.
		1	2	3	4	5		
1	Kuantitas kerja ($Y_{3.1}$)	0	0	23	69	28	4,04	0,653
2	Kualitas kerja ($Y_{3.2}$)	0	0	2	13	82	4,05	0,605
3	Pengetahuan tentang pekerjaan ($Y_{3.3}$)	0	0	22	66	32	4,08	0,684
4.	Kreativitas ($Y_{3.4}$)	0	0	19	60	21	4,01	0,579
5	Kerjasama ($Y_{3.5}$)	0	0	9	68	43	4,28	0,596
6	Keandalan ($Y_{3.6}$)	0	0	4	73	43	4,32	0,537
7	Inisiatif ($Y_{3.7}$)	0	0	4	74	42	4,31	0,534
	Mean Variabel						4,15	0,598

Sumber: Lampiran 7, diolah.

Berdasarkan Tabel 5.11 di atas, didapatkan bahwa variabel Prestasi Kerja karyawan dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan nilai rata-rata dikisaran 4 (setuju) yaitu 4,15. Secara deskriptif, Prestasi Kerja karyawan (Y_3) mempunyai kecenderungan dipengaruhi oleh persepsi keandalan ($Y_{3.6}$) dan Inisiatif ($Y_{3.7}$). Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata sebesar 4,32 dan 4,31 dengan standar deviasi sebesar 0,537 dan 0,534. Nilai rata-rata menyatakan bahwa responden cenderung menyatakan setuju, sedangkan standar deviasi menyatakan pernyataan responden cenderung lebih homogen.

5.3 Analisis dan Hasil Studi .

5.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.

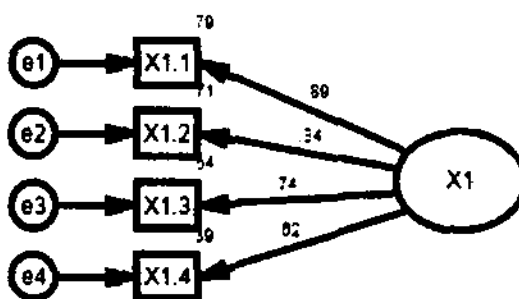
Selesai memasukkan data pada program SPSS versi 19, maka analisis selanjutnya adalah uji prasyarat, yaitu validitas dan reliabilitas. Uji ini dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak untuk dipergunakan untuk mewakili variabel-variabel bebas dalam penelitian ini.

a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner cukup representatif. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori pada masing-masing variabel laten yaitu Lingkungan Kerja (X_1), Komitmen Organisasional (X_2), Motivasi Kerja (Y_1), Kepuasan Kerja (Y_2), dan Prestasi Kerja (Y_3) melalui program AMOS 18.

5.3.2 Lingkungan Kerja (X_1)

Lingkungan Kerja (X_1) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari 4 (empat) indikator yaitu ($X_{1.1}$), ($X_{1.2}$), ($X_{1.3}$), dan ($X_{1.4}$). Sehingga untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja (X_1) merupakan variabel laten digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 5.1: UJI VALIDITAS PADA LINGKUNGAN KERJA (X_1)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 5.1, menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada keempat indikator di atas lebih besar sama dengan 0,5. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

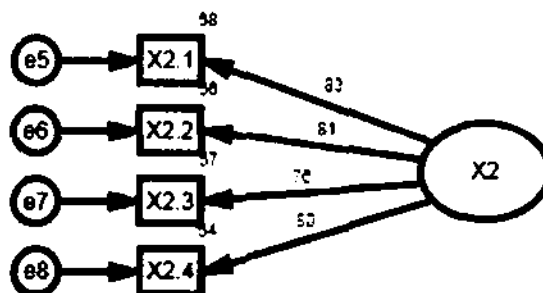
- a. Nilai loading 0,888 untuk $X_{1.1}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_1 sebesar 0,888, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- a. Nilai loading 0,840 untuk $X_{1.2}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_1 sebesar 0,840, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- b. Nilai loading 0,737 untuk $X_{1.3}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_1 sebesar 0,737, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- c. Nilai loading 0,623 untuk $X_{1.4}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_1 sebesar 0,623, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).

Dengan demikian terdapat 4(empat) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Lingkungan Kerja (X_1) yaitu ($X_{1.1}$), ($X_{1.2}$), ($X_{1.3}$), dan ($X_{1.4}$)

5.3.3 Komitmen Organisasional (X_2)

Komitmen Organisasional (X_2) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari 4(empat) indikator yaitu ($X_{2.1}$), ($X_{2.2}$), ($X_{2.3}$), dan ($X_{2.4}$). Sehingga

untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasional (X_2) merupakan variabel laten digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 5.2: UJI VALIDITAS PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL (X_2)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 5.2, menunjukkan bahwa besarnya:

- Nilai loading faktor pada keempat indikator di atas lebih besar sama dengan 0,5. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:
- Nilai loading 0,826 untuk $X_{2.1}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_2 sebesar 0,826, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- Nilai loading 0,811 untuk $X_{2.2}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_2 sebesar 0,811, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- Nilai loading 0,755 untuk $X_{2.3}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_2 sebesar 0,755, hal ini dapat dilihat dari

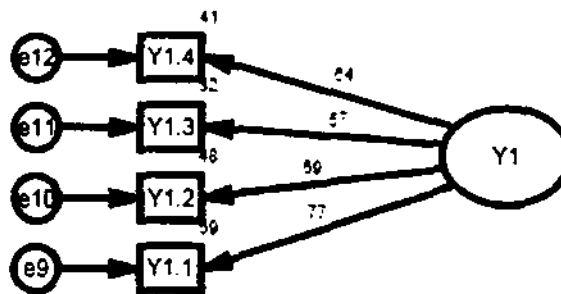
nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran).

- e. Nilai loading 0,798 untuk $X_{2.4}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur X_2 sebesar 0,798, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).

Dengan demikian terdapat 4(empat) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasional (X_2) yaitu($X_{2.1}$), ($X_{2.2}$), ($X_{2.3}$), dan ($X_{2.3}$).

5.3.4 Motivasi Kerja (Y_1)

Motivasi Kerja (Y_1) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari 4 (empat) indikator yaitu ($Y_{1.1}$), ($Y_{1.2}$), ($Y_{1.3}$), dan ($Y_{1.4}$). Sehingga untuk mengetahui apakah Motivasi (Y_1) merupakan variabel laten digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 5.3: UJI VALIDITAS PADA MOTIVASI KERJA (Y_1)

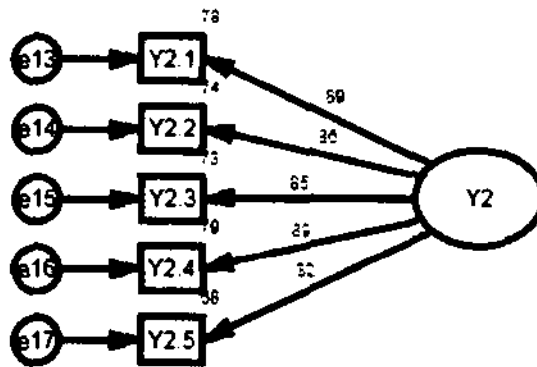
Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 5.3, menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada keempat indikator di atas lebih besar sama dengan 0,5. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai loading 0,766 untuk $Y_{1.1}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_1 sebesar 0,766, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran).
- b. Nilai loading 0,692 untuk $Y_{1.2}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_1 sebesar 0,692, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran).
- c. Nilai loading 0,567 untuk $Y_{1.3}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_1 sebesar 0,567, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran).
- d. Nilai loading 0,640 untuk $Y_{1.4}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_1 sebesar 0,640, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran).

Dengan demikian terdapat 4(empat) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Motivasi Kerja (Y_1) yaitu ($Y_{1.1}$), ($Y_{1.2}$), ($Y_{1.3}$), dan ($Y_{1.4}$).

5.3.5 Kepuasan Kerja (Y_2)

Kepuasan Kerja (Y_2) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari 4 (empat) indikator yaitu ($Y_{2.1}$), ($Y_{2.2}$), ($Y_{2.3}$), ($Y_{2.4}$) dan ($Y_{2.5}$). Sehingga untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja (Y_2) merupakan variabel laten digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 5.4: UJI VALIDITAS PADA KEPUASAN KERJA (Y_2)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 5.4, menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada keempat indikator di atas lebih besar sama dengan 0,5. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai loading 0,885 untuk $Y_{2.1}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_2 sebesar 0,885, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- b. Nilai loading 0,862 untuk $Y_{2.2}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_2 sebesar 0,862, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- c. Nilai loading 0,853 untuk $Y_{2.3}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_2 sebesar 0,853, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- d. Nilai loading 0,890 untuk $Y_{2.4}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_2 sebesar 0,890, hal ini dapat dilihat dari nilai

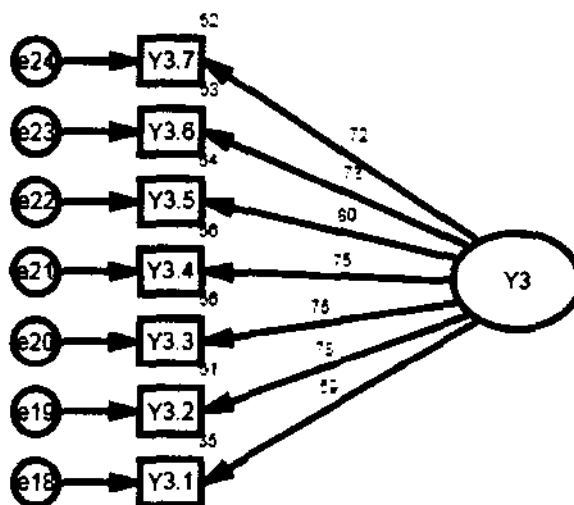
$p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).

- e. Nilai loading 0,824 untuk $Y_{2,5}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_2 sebesar 0,824, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).

Dengan demikian terdapat 5(lima) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Y_2) yaitu ($Y_{2,1}$), ($Y_{2,2}$), ($Y_{2,3}$), ($Y_{2,3}$) dan ($Y_{2,5}$)

5.3.6 Prestasi Kerja (Y_3)

Prestasi Kerja (Y_{33}) merupakan variabel laten eksogen yang diukur dari 7 (tujuh) indikator yaitu ($Y_{3,1}$), ($Y_{3,2}$), ($Y_{3,3}$), ($Y_{3,4}$), ($Y_{3,5}$), ($Y_{3,6}$), dan ($Y_{3,8}$). Sehingga untuk mengetahui apakah Prestasi Kerja (Y_3) merupakan variabel laten digunakan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya dengan program AMOS dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 5.5: UJI VALIDITAS PADA PRESTASI KERJA (Y_3)

Hasil pengujian seperti disajikan pada Gambar 5.5, menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada keempat indikator di atas lebih besar sama dengan 0,5. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai loading 0,595 untuk $Y_{3,1}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_3 sebesar 0,595, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- b. Nilai loading 0,782 untuk $Y_{3,2}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_3 sebesar 0,782, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- c. Nilai loading 0,746 untuk $Y_{3,3}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_3 sebesar 0,746, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- d. Nilai loading 0,746 untuk $Y_{3,4}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_3 sebesar 0,746, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).
- e. Nilai loading 0,797 untuk $Y_{3,5}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_3 sebesar 0,797, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).

- f. Nilai loading 0,736 untuk $Y_{3,6}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_3 sebesar 0,736, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (lihat lampiran 6)
- g. Nilai loading 0,718 untuk $Y_{3,7}$ yang berarti secara statistik valid dan signifikan dalam mengukur Y_3 sebesar 0,718, hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lihat Lampiran 6).

Dengan demikian terdapat 7 (tujuh) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Prestasi Kerja (Y_3) yaitu ($Y_{3,1}$), ($Y_{3,2}$), ($Y_{3,3}$), ($Y_{3,4}$), ($Y_{3,5}$), ($Y_{3,6}$), dan ($Y_{3,7}$)

b. Uji Reliabilitas

Uji alat ukur (kuesioner) yang kedua adalah *Reliabel*, yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variable bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum.

Pada penelitian ini dalam menghitung reliabilitas menggunakan composite (contract) reliability dengan cut off value adalah minimal 0,7. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j}$$

Secara rinci pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel laten adalah disajikan pada Tabel berikut:

Dari Tabel 5.12 tersebut di bawah, ternyata variabel laten Lingkungan Kerja (X_1) memberikan nilai CR sebesar 0,858 di atas nilai cut-off nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan Lingkungan Kerja (X_1) reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator semua nilai p variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel.

Tabel 5.12

UJI RELIABILITAS PADA LINGKUNGAN KERJA (X_1)

Lingkungan Kerja (X_1)	Nilai p variance error	Keterangan	Loading (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	CR
$X_{1.1}$	0.000	Reliabel	0.888	0.788544	0.211456	0.858
$X_{1.2}$	0.000	Reliabel	0.840	0.705600	0.294400	
$X_{1.3}$	0.000	Reliabel	0.737	0.543169	0.456831	
$X_{1.4}$	0.000	Reliabel	0.623	0.388129	0.611871	
Jumlah			3.088		1.574568	

Sumber: Lampiran . diolah

Tabel 5.13

UJI RELIABILITAS PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL (X_2)

Komitmen Organisasional (X_2)	Nilai p variance error	Keterangan	Loading (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	CR
$X_{2.1}$	0.000	Reliabel	0.826	0.682276	0.317724	0.875
$X_{2.2}$	0.000	Reliabel	0.811	0.657721	0.342279	
$X_{2.3}$	0.000	Reliabel	0.755	0.570025	0.429975	
$X_{2.4}$	0.000	Reliabel	0.798	0.636804	0.363196	
Jumlah			3.19		1.453173	

Sumber: Lampiran diolah

Dari Tabel 5.13 tersebut di atas, ternyata variabel laten Komitmen Organisasional (X_2) memberikan nilai CR sebesar 0,875 di atas nilai cut-off nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan Komitmen Organisasional (X_2) reliabel.

Begitu pula pada masing masing indikator semua nilai p variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel.

Tabel 5.14
UJI RELIABILITAS PADA MOTIVASI KERJA (Y_1)

Motivasi Kerja (Y_1)	Nilai p variance error	Keterangan	Loading (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	CR
$Y_{1.1}$	0.000	Reliabel	0.766	0.586756	0.413244	0.763
$Y_{1.2}$	0.004	Reliabel	0.692	0.478864	0.521136	
$Y_{1.3}$	0.000	Reliabel	0.567	0.321489	0.678511	
$Y_{1.4}$	0.000	Reliabel	0.640	0.409600	0.590400	
Jumlah			2.665		2.203291	

Sumber: Lampiran. diolah

Dari Tabel 5.14 tersebut di atas, ternyata variabel laten Motivasi Kerja (Y_1) memberikan nilai CR sebesar 0,763 di atas nilai cut-off nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan Motivasi Kerja(Y_1) reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator semua nilai p variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel.

Tabel 5.15
UJI RELIABILITAS PADA KEPUASAN KERJA (Y_2)

Kepuasan Kerja (Y_2)	Nilai p variance error	Keterangan	Loading (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	CR
$Y_{2.1}$	0.000	Reliabel	0.885	0.783225	0.216775	0.936
$Y_{2.2}$	0.000	Reliabel	0.862	0.743044	0.256956	
$Y_{2.3}$	0.000	Reliabel	0.853	0.727609	0.272391	
$Y_{2.4}$	0.000	Reliabel	0.890	0.792100	0.207900	
$Y_{2.5}$	0.000	Reliabel	0.824	0.678976	0.321024	
Jumlah			4.314		1.275056	

Sumber: Lampiran . diolah

Dari Tabel 5.15 tersebut di atas, ternyata variabel laten Kepuasan Kerja (Y_2) memberikan nilai CR sebesar 0,936 di atas nilai cut-off nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan Kepuasan Kerja (Y_2) reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator semua nilai p variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel.

Tabel 5.16
UJI RELIABILITAS PADA PRESTASI KERJA (Y_3)

Prestasi Kerja (Y_3)	Nilai p variance error	Keterangan	Loading (λ)	λ^2	$1 - \lambda^2$	CR
$Y_{2.1}$	0.000	Reliabel	0.595	0.354025	0.645975	0.890
$Y_{2.2}$	0.000	Reliabel	0.782	0.611524	0.388476	
$Y_{2.3}$	0.000	Reliabel	0.746	0.556516	0.443484	
$Y_{2.4}$	0.000	Reliabel	0.746	0.556516	0.443484	
$Y_{2.5}$	0.000	Reliabel	0.797	0.635209	0.364791	
$Y_{2.6}$	0.000	Reliabel	0.731	0.534361	0.465639	
$Y_{2.7}$	0.000	Reliabel	0.718	0.515524	0.484476	
Jumlah			5.115		3.236325	

Sumber: Lampiran diolah, 2011

Dari Tabel 5.16 tersebut di atas, ternyata variabel laten Prestasi Kerja (Y_3) memberikan nilai CR sebesar 0,890 di atas nilai cut-off nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan Prestasi Kerja (Y_3) reliabel. Begitu pula pada masing masing indikator semua nilai p variance error lebih kecil dari 0.05 maka dikatakan reliabel.

5.4 SEM pada Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, beberapa prasyarat yang harus dipenuhi dalam pemodelan struktural adalah asumsi multivariat normal, asumsi tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

5.4.1 Uji Normalitas

Normalitas dari data merupakan salah satu syarat dalam pemodelan Struktural Equation Modeling (SEM). Pengujian normalitas ditekankan pada data multivariat dengan melihat nilai skewness, kurtosis, dan secara statistik dapat dilihat dari nilai Critical Rasio (CR). Jika digunakan tingkat signifikansi sebesar 5 persen, maka nilai CR yang berada di antara -1,96 sampai dengan 1,96 ($-1,96 \leq CR \leq 1,96$) dikatakan data berdistribusi normal, baik secara univariat maupun multivariat.

Hasil secara lengkap mengenai pengujian normalitas data pada seluruh variabel penelitian dapat dilihat pada Lampiran 6, nilai CR multivariat sebesar 1.939 dan nilai ini terletak diluar diantara -1,96 sampai dengan 1,96, sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi multivariat normal.

5.4.2 Uji Singularitas dan Multikolinearitas

Singularitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol menunjukkan indikasi terdapatnya masalah Singularitas, sehingga tidak dapat digunakan untuk penelitian. Hasil penelitian memberikan nilai Determinant of sample covariance matrix sebesar 3.86279. Nilai ini tidak sama dengan nol sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah singularitas pada data yang dianalisis. Sedangkan nilai korelasi antara variabel laten X_1 dengan X_2 sebesar 0.248 dengan $p = 0.059$ lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha=0,05$, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas.

5.4.3 Outlier

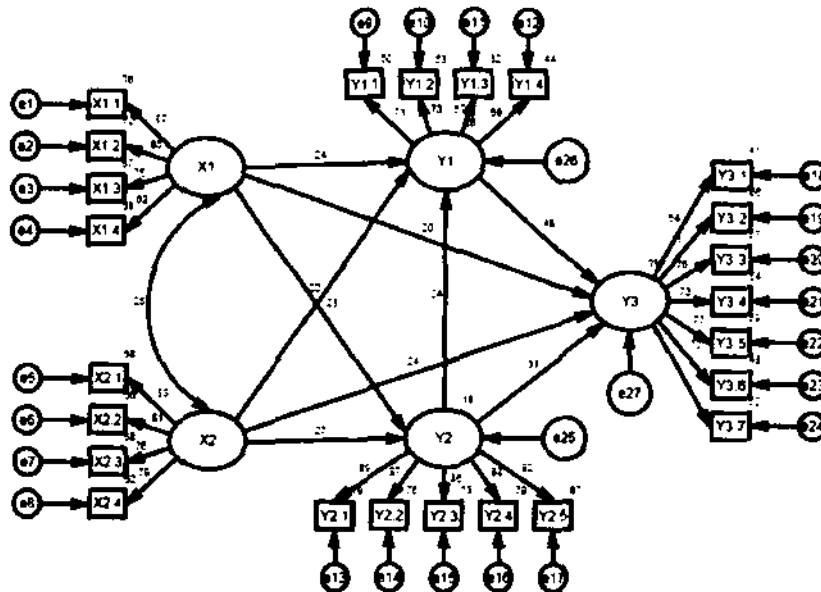
Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara univariate maupun multivariate, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh dari observasi-observasi yang lainnya. Apabila terjadi outlier dapat dilakukan treatment khusus pada outliernya asal diketahui bagaimana munculnya outlier tersebut.

Hasil uji outlier pada penelitian ini disajikan pada Mahalanobis distance atau Mahalanobis d-squared. Nilai Mahalanobis yang lebih besar dari Chi-square tabel atau nilai $p1 < 0,001$ dikatakan observasi yang outlier. Pada penelitian ini ada tiga titik yang nilai $p1 < 0,001$, tetapi masih dibawah nilai toleransi, maka dapat dikatakan tidak terjadi outlier.

5.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasil valid dan reliabel, data multivariat normal, tidak terjadi multikolinearitas dan outlier, maka variabel laten tersebut dapat dilanjutkan dalam analisis dengan bentuk gambar 5.6.

Hasil pengujian model lengkap di atas dengan program AMOS secara lengkap menunjukkan bahwa 6 (enam) kriteria yang digunakan untuk menilai layak / tidaknya suatu model ternyata menyatakan baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.



Gambar 5.6: HUBUNGAN EKSOGEN TERHADAP ENDOGEN

Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Y1 = 0.243X1 + 0.222X2 + 0.242Y1$$

$$Y2 = 0.231X1 + 0.273X2$$

$$Y3 = 0.195X1 + 0.236X2 + 0.476Y1 + 0.309Y2$$

Pengujian koefisien jalur pada Gambar 5.6 dan persamaan di atas secara rinci disajikan pada Tabel 5.17 dan berdasarkan Tabel 5.17, interpretasi masing-masing koefisien jalur adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_2) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.231 dengan nilai C.R. sebesar 2.271 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,023 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh

secara signifikan pada Kepuasan Kerja (Y_2) sebesar 0.231, yang berarti setiap ada kenaikan Lingkungan kerja (X_1) akan menaikkan Kepuasan Kerja (Y_2).

Tabel 5.17

HASIL PENGUJIAN KESESUAIAN MODEL PRESTASI KERJA

Variabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
Lingkungan Kerja (X_1) → Kepuasan Kerja (Y_2)	0.231	2.271	0.023	Signifikan
Komitmen Organisasional (X_2) → Kepuasan Kerja (Y_2)	0.273	2.717	0.007	Signifikan
Lingkungan Kerja (X_1) → Motivasi Kerja (Y_1)	0.243	2.139	0.032	Signifikan
Komitmen Organisasional (X_2) → Motivasi Kerja (Y_1)	0.222	1.975	0.048	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y_2) → Motivasi Kerja (Y_1)	0.242	2.190	0.029	Signifikan
Lingkungan Kerja (X_1) → Prestasi Kerja (Y_3)	0.195	2.511	0.012	Signifikan
Komitmen Organisasional (X_2) → Prestasi Kerja (Y_3)	0.236	3.023	0.003	Signifikan
Motivasi Kerja (Y_1) → Prestasi Kerja (Y_3)	0.476	4.349	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y_2) → Prestasi Kerja (Y_3)	0.309	3.871	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 5, diolah

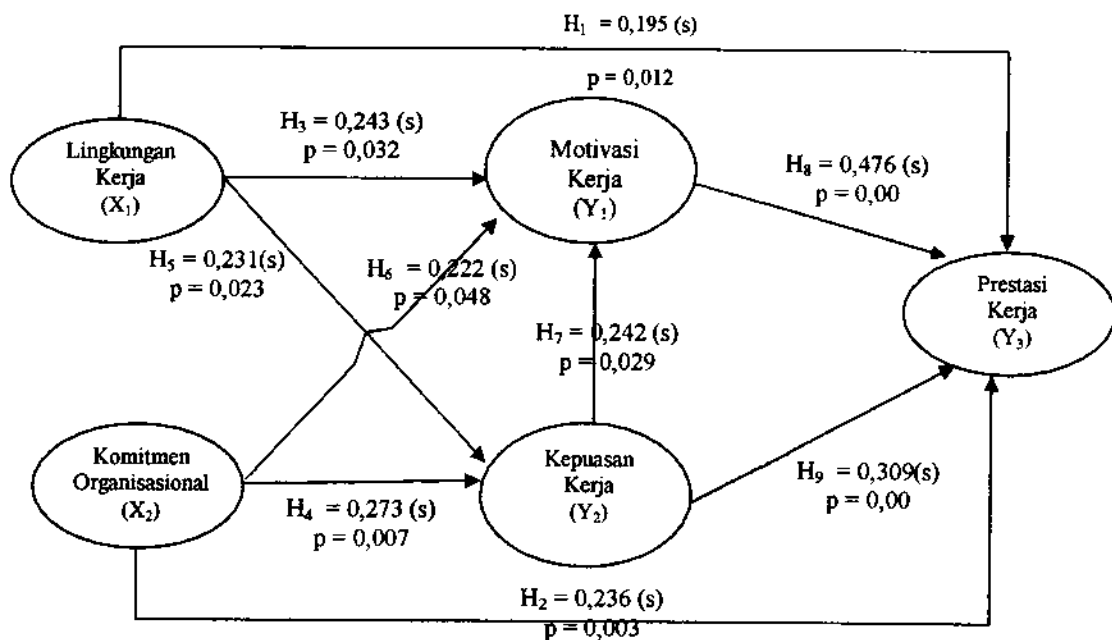
- b. Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_2) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.273 dengan nilai C.R. sebesar 2.717 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,007 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh secara signifikan pada Kepuasan Kerja (Y_2) sebesar 0.273, yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional (X_2) akan menaikkan Kepuasan Kerja (Y_2).

- c. Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.243 dengan nilai C.R. sebesar 2.139 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,032 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh secara signifikan pada Motivasi Kerja (Y_1). sebesar 0.243, yang berarti setiap ada kenaikan Lingkungan Kerja (X_1) akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1).
- d. Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.222 dengan nilai C.R. sebesar 1.975 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,048 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh secara signifikan pada Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0.222, yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional (X_2) akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1).
- e. Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.242 dengan nilai C.R. sebesar 2.190 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,029 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh secara signifikan pada Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0.242, yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja (Y_2) akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1).
- f. Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y_3) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda

positif sebesar 0.195 dengan nilai C.R. sebesar 2.511 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,012 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh secara signifikan pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0.195, yang berarti setiap ada kenaikan Lingkungan Kerja (X_1) akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3).

- g. Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y_3) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.236 dengan nilai C.R. sebesar 3.023 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh secara signifikan pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0.236, yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional (X_2) akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3).
- h. Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y_3) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.476 dengan nilai C.R. sebesar 4.349 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh secara signifikan pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0.476, yang berarti setiap ada kenaikan Prestasi Kerja (Y_3) akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3).
- i. Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y_3) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.309 dengan nilai C.R. sebesar 3.871 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang

ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh secara signifikan pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0.309, yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja (Y_2) maka akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3). Berdasarkan Tabel 5.17 di atas, maka dapat digambarkan hubungan antara masing-masing variabel dengan menggunakan nilai koefisien jalur (Lampiran 5). Koefisien jalur pada masing-masing hubungan antara variabel adalah terlihat pada Gambar 5.7 di bawah ini :



Sumber lampiran 5 diolah

Keterangan : s = signifikan ($p < 0,05$)

Gambar 5.7

DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

5.4.5 Pengaruh Antar Variabel

Dalam persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Untuk itu akan dibahas secara rinci masing-masing pengaruh tersebut di atas:

a. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Hubungan langsung terjadi antara variabel laten eksogen (Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional) dengan variabel laten endogen penengah/ intervening (Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja) dan variabel laten endogen (Prestasi Kerja), berpengaruh langsung (*direct effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Motivasi Kerja memberikan efek langsung terbesar pada Prestasi Kerja, dan selanjutnya Kepuasan Kerja juga memberikan efek langsung pada Prestasi Kerja.

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen (Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional) dengan variabel laten endogen penengah/ intervening (Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja) dan variabel laten endogen (Prestasi Kerja), terlihat hasil *indirect* mengenai hubungan langsung yang terjadi di antara variabel–variabel laten eksogen dan endogen, dan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Lingkungan Kerja memberikan efek tidak langsung terbesar pada Prestasi Kerja melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, dan selanjutnya Komitmen Organisasional.

c. Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel variabel laten eksogen (Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional) dengan variabel laten endogen penengah/ intervening (Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja) dan variabel laten endogen (Prestasi Kerja), hasil total mengenai hubungan langsung dan tidak langsung yang terjadi di antara variabel – variabel laten eksogen dan endogen yang dapat dijelaskan besar pengaruh total (*total effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Motivasi Kerja memberikan efek total terbesar pada Prestasi Kerja, dan selanjutnya Kepuasan Kerja memberikan efek total terbesar pada Prestasi Kerja.

BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dilakukan kajian atau pembahasan untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan berdasarkan koefisien jalur (*standard regression*) Pada langkah selanjutnya dan berdasarkan hasil uji signifikansi akan dibahas pula tentang hipotesis yang dilakukan apakah dapat diterima atau ditolak. Diterima atau ditolaknya suatu hipotesis tentunya didukung oleh fakta dan disertai pula dengan penjelasan tentang makna empiris dan teoritis yang digunakan dalam penelitian.

Hasil analisis yang telah diuraikan pada Bab 5, selanjutnya akan dilakukan pembahasan tentang relevansinya dengan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian sebelumnya dan fakta-fakta empiris. Sesuai dengan hasil penelitian yang telah ditemukan, diharapkan dapat diungkapkan adanya teori yang mengacu pada fakta-fakta empiris. Pada pembahasan akhir akan dijelaskan pula temuan-temuan teoritis, temuan empiris, dan keterbatasan studi yang bisa digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya khususnya pada masalah-masalah sejenis.

6.1 Pembahasan Hasil Studi

6.1.1 Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Prestasi Kerja (Y_3)

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Prestasi kerja (Y_3) dengan arah hubungan positif. Hasil penelitian ini signifikan dengan yang dikemukakan oleh para ahli, bahwa Prestasi Kerja seorang karyawan ditentukan oleh kemampuan atau kompetensi, upaya atau

effort yang diberikan karyawan, dan kesempatan untuk menghasilkan Prestasi Kerja yang tinggi. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,195 dengan nilai CR sebesar 2,511 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,012 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh secara signifikan pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,195, yang berarti setiap ada kenaikan Lingkungan Kerja (X_1) maka akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,195.

Di antara empat indikator yang membangun variabel Lingkungan Kerja tersebut, baik yang berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh masing-masing adalah 0,888 untuk ($X_{1.1}$), 0,840 untuk ($X_{1.2}$), 0,737 untuk ($X_{1.3}$) dan 0,623 untuk ($X_{1.4}$) (Lampiran 5) semuanya memberi kontribusi positif dan signifikan. Besarnya pengaruh setiap indikator tersebut fasilitas kantor ($X_{1.1}$) memberikan pengaruh dominan terhadap terbentuknya variabel Lingkungan Kerja, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil adalah kondisi kerja. Hal ini pada kenyataannya adalah pada umumnya pekerja di pabrik karbit PT Emdeki Utama yang mana fasilitas alat-alat kerjanya yang digunakan kerja sehari-hari, perlengkapan kerja yang berfungsi sebagai alat bantu dalam bekerja, serta fasilitas sosial seperti tempat ibadah, kamar mandi, penyediaan obat-obatan dan kebutuhan kesehatan pekerja terpenuhi dengan cukup baik. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Moenir (1987), yang menyatakan bahwa suatu perkakas atau barang yang berfungsi secara langsung

untuk digunakan dalam proses produksi, Pekerja tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa menggunakan alat kerja, misalnya alat dan mesin-mesin produksi. Lingkungan Kerja dipandang sebagai suatu orientasi nilai yang memegang peranan penting untuk meningkatkan Prestasi Kerja karyawan. Karyawan akan bersemangat dan termotivasi bila Lingkungan Kerjanya nyaman. Peningkatan Produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh Kondisi Lingkungan Kerja fisik. Upaya peningkatan produktivitas kerja, sama dengan peningkatan pengelolaan Lingkungan Kerja fisik yang efisien dan efektif.

Pada tipe pabrik yang memiliki keluaran tak dinginkan seperti debu, dan membutuhkan tingkat ketelitian untuk menjaga kualitas, maka pengelolaan Lingkungan Kerja menjadi hal yang sangat penting. Masalah Lingkungan Kerja fisik di ruang produksi sangat penting karena menyangkut pencapaian target produksi. Pekerjaan yang sangat bergantung pada karyawan (Operator), baik dalam hal tipe manual atau semiotomatis akan membutuhkan pekerja atau operator yang handal. Handal yang dimaksud adalah kondisi pekerja yang sehat. Kesehatan dan keselamatan pekerja juga menjadi tanggung jawab perusahaan. Upaya untuk menjaga kesehatan dan keselamatan kerja para pekerja salah satunya dengan menciptakan Lingkungan Kerja fisik di ruang/lantai produksi yang ergonomis. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan produktivitas.

Lingkungan Kerja seperti tingkat kebisingan, suhu udara, sirkulasi udara, penerangan, kebersihan dan sebagainya turut berkontribusi untuk terjadinya kecelakaan kerja. Yang tidak diduga sebelumnya, tidak diharapkan terjadi, menimbulkan kerugian ringan sampai yang paling berat, dan bisa menghentikan kegiatan pabrik secara total. Kecelakaan kerja biasanya timbul sebagai gabungan

dari beberapa faktor, seperti faktor peralatan, Lingkungan Kerja. Secara umum, penyebab kecelakaan kerja bersumber dari penyebab dasar, penyebab tidak langsung, dan penyebab langsung. Penyebab dasar adalah kebijakan yang tidak memerhatikan aspek-aspek keselamatan kerja, misalnya Komitmen Organisasional yang rendah berarti risiko kecelakaan kerja semakin tinggi. Penyebab tidak langsung bersumber dari kondisi-kondisi dan perilaku yang tidak aman, misalnya Lingkungan Kerja yang licin atau instalasi listrik yang terbuka, merupakan contoh kondisi yang tidak aman. Perilaku tidak aman terkait dengan tingkat kedisiplinan para pekerja selama bekerja, seperti penggunaan alat kelengkapan keselamatan kerja, bekerja sesuai prosedur pengoperasian standar (Standar Operasi Kerja), dan sebagainya. Penyebab langsung bersumber pada sebuah interaksi yang memicu kecelakaan terjadi. Kerugian akibat kecelakaan kerja sangat beragam, di antaranya kerusakan, kekacauan, kematian, dan sebagainya. Kerugian ini tidak hanya terjadi pada pelaku kecelakaan kerja, tetapi orang lain yang berada di sekitarnya. Kerugian bisa dipandang dari dua sisi, yaitu sisi pekerja dan sisi ekonomi. Kerugian dari sisi pekerja adalah hilangnya kesempatan pekerja untuk mencapai kinerja yang maksimal karena tidak dapat melaksanakan pekerjaannya sebagai akibat kecelakaan tersebut. Sisi ekonomis berupa kerusakan mesin, kehilangan produksi, penurunan pendapatan dan sebagainya. Pada akhirnya, bagi perusahaan, kecelakaan kerja, yang pada awalnya karena faktor Lingkungan Kerja yang buruk berdampak pada penurunan kinerja dan produktivitas.

Temperatur atau suhu ruang, merupakan arus udara dengan kandungan kadar air tertentu dan mengalir didalam ruang tertentu dalam Lingkungan Kerja.

Temperatur yang berada di bawah atau di atas normal akan berpengaruh terhadap aspek fisiologi maupun psikologi para pekerja di dalam ruangan tersebut. Dalam sebuah pabrik yang dipenuhi oleh mesin-mesin yang mengeluarkan panas, dan puluhan, bahkan ratusan pekerja di dalam ruangan tertentu, maka temperatur yang tercipta akan meningkat apabila tidak dikendalikan dengan baik. Suhu yang melebihi ambang batas ketahanan manusia akan menimbulkan penyakit dan gangguan psikologis. Pada umumnya tubuh manusia memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan temperatur, yaitu tidak lebih dari 20 % untuk kondisi panas dan 35 % dari kondisi dingin yang semuanya diukur dari temperatur normal tubuh. Sedang udara sekitar kita mengandung sekitar 21 % O_2 , 78 % N_2 , 0,03 % CO_2 dan 0,97 % campuran gas lainnya. Oksigen merupakan gas yang sangat dibutuhkan oleh makhluk hidup, terutama untuk proses metabolisme. Udara akan dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Kotornya udara dapat dirasakan dengan sesaknya pernapasan. Hal ini tidak dapat berlangsung lama karena akan mempengaruhi kesehatan dan mempercepat terjadinya kelelahan. Untuk menjaga agar udara di sekitar tempat kerja tetap sehat, dalam arti mengandung oksigen yang cukup dan bebas dari zat-zat yang mengganggu kesehatan, maka harus dipikirkan sistem sirkulasi udara yang bersih. Salah satu cara agar didapatkan sirkulasi udara yang baik, yaitu dengan membuat ventilasi yang cukup. Dalam perancangan pabrik, sistem fasilitas sirkulasi udara yang efisien dan efektif ini tidak boleh diabaikan. Analisa aliran udara dari dalam ke luar pabrik, atau sebaliknya, ditujukan dalam rangka mendapatkan Lingkungan Kerja yang kondusif dengan kondisi ideal para

karyawan di dalam ruangan. Dan keadaan tempertur serta suhu di pabrik karbit PT Emdeki Utama dilakukan uji dan pengetesan berkala secara rutin oleh Dinas Kesehatan dari Disnaker Kabupaten Gresik.

Pencahayaan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja karyawan, karena kemampuan manusia untuk melihat obyek dengan jelas, cepat, dan tanpa kesalahan sangat dipengaruhi oleh tingkat pencahayaan. Semakin terang ruangan maka daya penglihatan akan semakin baik, sebaliknya jika ruangan semakin gelap maka mata akan merespon secara maksimum sehingga akan cepat lelah. Pada warna-warna kontras tidak diperlukan pencahayaan yang terlalu kuat, karena penglihatan mampu mendeteksi dari bagian-bagian kecil diperlukan pencahayaan yang kuat. Hal inilah yang mendasari perancangan warna-warna tanda/rambu-rambu keselamatan dan keamanan kerja di pabrik, juga rambu-rambu lalu lintas dan tanda bahaya lainnya.

Kebisingan adalah setiap suara atau bunyi yang tidak dikehendaki oleh pendengarnya. Kebisingan sebenarnya terdiri dari campuran sejumlah gelombang sederhana dari berbagai frekwensi. Kebisingan dapat mengganggu ketenangan kerja, merusak pendengaran, dan dapat menimbulkan kesalahan komunikasi, menimbulkan gangguan kesehatan, bahkan kebisingan yang serius dapat menimbulkan kematian. Di Indonesia digunakan standar Kebisingan berdasarkan ketentuan yang berlaku (Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja No. SE.01/MEN/1978 tentang Nilai Ambang Batas untuk Iklim Kerja dan Nilai Ambang Batas untuk Kebisingan di Tempat Kerja) yang menetapkan nilai ambang batas untuk kebisingan di tempat kerja adalah intensitas tertinggi dan merupakan nilai rata-rata yang masih dapat diterima tenaga kerja tanpa

mengakibatkan kehilangan daya dengar tetap untuk waktu kerja terus menerus tidak lebih dari 8 jam sehari dan 40 jam seminggu. Besarnya intensitas kebisingan tersebut adalah sebesar 85 dB (A).

6.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Prestasi Kerja (Y_3).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y_3). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,236 dengan nilai C.R. sebesar 3,023 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,003 (Tabel 5.18) yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh secara langsung pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,236, yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional (X_2) maka akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,236. Komitmen Organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan serta organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen Organisasional dalam penelitian ini terdiri dari empat komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif dan komitmen berdasarkan perilaku, dimana masing-masing memiliki faktor pembentuk yang berbeda (Meyer and Allen, 1991:60). Diantara empat indikator yang membangun variabel Komitmen Organisasional tersebut, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh masing-masing adalah 0,826 untuk ($X_{2.1}$), 0,811 untuk ($X_{2.2}$), 0,755 untuk ($X_{2.3}$) dan 0,798 untuk ($X_{2.4}$)

(Lampiran 6) semuanya memberikan kontribusi positif dan signifikan. Besarnya pengaruh setiap indikator tersebut, komitmen Afektif ($X_{2.1}$) memberikan pengaruh dominan terhadap terbentuknya variabel Komitmen Organisasional, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil adalah komitmen normatif ($X_{2.3}$). Hal ini pada kenyataannya adalah pada umumnya pekerja pabrik tersebut yang sudah memiliki jabatan fungsional memiliki komitmen afektif yang tinggi, khususnya pada indikator keterikatan emosional, sebagai bagian dari satu keluarga di pabrik tersebut, memiliki komitmen kontinuans juga tinggi, dan memiliki komitmen normatif yang lebih rendah..

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Cahyasumirat (2006) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis yang ke dua yakni Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Ratnasari (2011) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja.

6.1.3 Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y_1).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,243 dengan nilai C.R. sebesar 2,139 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,032 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja (X_1)

berpengaruh secara langsung pada Motivasi Kerja sebesar 0,243, yang berarti setiap kenaikan Lingkungan Kerja (X_1) maka akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,023 Hasil pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur sebesar 2,139 dengan $P = 0,032$ (Tabel 5.12). Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Y_1), terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,243 dengan nilai CR sebesar 2,139 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,032 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh secara langsung pada Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,243, yang berarti setiap ada kenaikan Lingkungan Kerja (X_1) maka akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,243. Jadi makin baik kondisi Lingkungan Kerja akan memotivasi kerja yang akan berpengaruh pula pada kinerja karyawan, pekerja akan semakin bersemangat dan termotivasi, memiliki sikap yang baik dan rasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis ke tiga yakni Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik. Hasil penelitian juga mendukung penelitian Fachrudy Asj'ari (2009), Pfeffer and Vega (1999), Ahyari (1986), Toha (1999), Manullang (1990) yang menyatakan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan Motivasi Kerja karyawan.

6.1.4 Pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1) . hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,222 dengan nilai C.R sebesar 1,975

dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,048 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh secara langsung pada Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,222, yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional (X_2) maka akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,222.

Komitmen Organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan serta organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen Organisasional dalam penelitian ini terdiri dari empat komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif dan komitmen berdasarkan perilaku, dimana masing-masing memiliki faktor pembentuk yang berbeda (Meyer and Allen, 1991:60). Sedang menurut Greenberg and Baron (1993:175) komitmen ini berkaitan dengan *side bets* atau pendekatan orientasi sisi pertaruhan yang menunjukkan kuatnya tendensi kebutuhan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi. Menurut Allen and Meyer (1990:539) komitmen dipengaruhi 4 kategori yaitu: 1) Karakteristik personal, 2) karakteristik struktur, 3) karakteristik pekerjaan dan 4) pengalaman kerja dari masing-masing pekerja. Diantara empat indikator yang membangun variabel komitmen organisasional tersebut, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh masing-masing adalah 0,826 untuk ($X_{2.1}$), 0,811 untuk ($X_{2.2}$), 0,755 untuk ($X_{2.3}$) dan 0,798 untuk ($X_{2.4}$)

Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis ke empat yakni Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik

kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Djoko Setyadi (2005) yang menyatakan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

6.1.5 Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2)

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,231 dengan nilai C.R sebesar 2,271 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,023 yang lebih kecil dari taraf signifikan (α) yang ditentukan 0,05. Dengan demikian Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh secara langsung pada Kepuasan Kerja (Y_2) sebesar 0,231, yang berarti setiap ada kenaikan Lingkungan Kerja (X_1) maka akan menaikkan Kepuasan Kerja (Y_2) sebesar 0,231.

Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis ke lima yakni Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Asj'ari (2009) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

6.1.6 Pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,222 dengan nilai C.R. sebesar 1,975 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,048 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen

Organisasional (X_2) berpengaruh secara langsung pada Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,222, yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional (X_2) maka akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,222. Komitmen Organisasional di perusahaan tersebut cukup tinggi, hal ini terlihat dari tingginya tingkat keyakinan pekerja dalam menerima nilai-nilai yang dianut perusahaan, pekerja bersedia untuk bekerja keras dalam mencapai produktivitas yang lebih besar, pekerja lebih suka tetap bekerja pada perusahaan, hal ini bisa dilihat dari banyaknya pekerja yang sudah memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun, bahkan banyak yang sudah pensiun karena sudah mencapai usia pensiun 55 tahun.

Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis yang ke enam yakni Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan Pabrik Kalsium karbida PT emdeki Utama di Gresik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Djoko Setyadi (2005) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

6.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja (Y_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1), hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,242 dengan nilai C.R. sebesar 2,190 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,029 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh secara langsung pada Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,242, yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja (Y_2) maka akan menaikkan Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0,242. Dengan demikian dalam studi ini hipotesis yang ke tujuh yakni kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

karyawan Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Warsono (2004) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

6.1.8 Pengaruh Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Prestasi Kerja (Y_3)

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y_3). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,476 dengan nilai C.R. sebesar 4,349 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh secara langsung pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,476, yang berarti setiap ada kenaikan Prestasi Kerja (Y_3) maka akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,476.

Pengaruh Motivasi Kerja karyawan di pabrik karbit ini membawa dampak pada peningkatan Prestasi Kerjanya, dimana untuk mencapai kinerja yang optimal pekerja salah satunya harus bekerjasama dengan pekerja lain (kelompok kerja) atau tim dalam tugas sehari-harinya. Apabila persaingan kerja pada kelompok kerjanya sehat, saling menghormati hak-hak individu masing-masing dan kekompakan Tim dalam hal yang berkaitan dengan kepentingan kerja baik, Kepuasan Kerjanya tinggi dan hal ini meningkatkan Prestasi Kerjanya juga.

Di antara empat indikator yang membangun variabel Motivasi Kerja tersebut, baik berdasarkan nilai-nilai jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh masing-masing adalah 0,766 untuk $Y_{1.1}$, 0,692 untuk $Y_{1.2}$, 0,567 untuk $Y_{1.3}$ dan 0,640 untuk $Y_{1.4}$ (Lampiran 5) semuanya memberikan kontribusi positif dan signifikan. Besarnya pengaruh indikator *Tingkat keaktifan mengembangkan*

kompetensi diri ($Y_{1.1}$) memberikan kontribusi positif dan signifikan terbesar variabel Motivasi Kerja dan yang terkecil kontribusinya adalah *tingkat perhatian terhadap keberhasilan yang didapat oleh pekerja lain* ($Y_{1.3}$) sedangkan besarnya pengaruh setiap indikator tersebut *Cooperative* ($Y_{3.5}$) adalah 0,797 memberikan pengaruh dominan terhadap terbentuknya variabel Prestasi Kerja, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil adalah *quantity of work* ($Y_{3.1}$) adalah 0,595.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja maka akan meningkatkan Prestasi Kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Warsono (2004) yang menyatakan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Djoko Setyadi (2005) yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung Teori McClelland *et al* dalam Mangkunegara (2005:20) yang hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara Motivasi Kerja dengan pencapaian Prestasi Kerja. Artinya, pemimpin dan para manajer yang memiliki Motivasi Kerja tinggi, cenderung akan memiliki Prestasi Kerja yang tinggi dan sebaliknya bila mereka memiliki Motivasi Kerja yang rendah maka hasil kerjanya/prestasinya akan rendah pula. Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis yang ke delapan yakni Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik.

6.1.9 Pengaruh Kepuasan Kerja (Y_2) terhadap Prestasi Kerja (Y_3)

Hasil pengujian hipotesis menghasilkan Kepuasan Kerja (Y_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y_3). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,309 dengan nilai C.R. sebesar 3,871 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian kepuasan kerja (Y_2) berpengaruh secara langsung pada Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,309, yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja (Y_2) maka akan menaikkan Prestasi Kerja (Y_3) sebesar 0,309. Kepuasan Kerja karyawan membawa dampak pada peningkatan Prestasi Kerjanya, dimana untuk mencapai kinerja yang optimal pekerja salah satunya harus bekerjasama dengan pekerja lain (kelompok kerja) atau grup kerja dalam tugas sehari-harinya. Apabila persaingan kerja pada kelompok kerjanya sehat, saling menghormati hak-hak individu masing-masing dan kekompakan kelompok kerja dalam hal yang berkaitan dengan kepentingan kerja baik, kepuasan kerjanya tinggi dan hal ini meningkatkan prestasi kerjanya juga. Diantara lima indikator yang membangun variabel Kepuasan Kerja tersebut, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun *loading factor* yang diperoleh masing-masing adalah 0,855 untuk ($Y_{2.1}$), 0,862 untuk ($Y_{2.2}$), 0,853 untuk ($Y_{2.3}$), 0,890 untuk ($Y_{2.4}$), dan 0,824 untuk ($Y_{2.5}$), (Lampiran 5), semuanya memberikan kontribusi positif dan signifikan.

Besarnya pengaruh setiap indikator tersebut *ketepatan pelaksanaan dan pengawasan* ($Y_{2.4}$), memberikan pengaruh dominan terhadap terbentuknya variabel Prestasi Kerja, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil adalah *dukungan dari rekan-rekan kerja* ($Y_{2.5}$). Hal ini pada kenyataannya adalah pada umumnya Pekerja tetap yang sudah memiliki jabatan fungsional dalam

melaksanakan tugasnya dengan optimal dan mencapai Prestasi Kerja dengan optimal juga dengan indikator yang mempengaruhi adalah *kuantitas kerja* ($Y_{3.1}$), *kualitas kerja* ($Y_{3.2}$), *pengetahuan tentang pekerjaan* ($Y_{3.3}$), *kreativitas* ($Y_{3.4}$), *kerjasama* ($Y_{3.5}$), *keandalan* ($Y_{3.6}$) dan *inisiatif* ($Y_{3.7}$).

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan meningkatkan Prestasi Kerja karyawan, dalam penelitian ini hipotesis yang ke sembilan yakni Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan Pabrik kalsium PT Emdeki Utama di Gresik.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Staw (1991) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja secara positif dan searah berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Mendukung konsep hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja, Handoko (2001) yang menyatakan bahwa karyawan yang mendapat kepuasan akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga ada hubungan positif antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja. Kondisi Kepuasan Kerja atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik/*feed back* yang akan mempengaruhi Prestasi Kerja di waktu yang akan datang, sehingga terjadi hubungan yang berlanjut (kontinyu).

Fisher (2003) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang bahagia akan lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan karyawan yang tidak bahagia. Kebahagiaan yang diperoleh karena mereka merasa puas, artinya apa yang diharapkan dalam pekerjaannya terpenuhi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kreitner *and* Kinicki (2003), Koesmono (2005), Nuryadin (2005), Jastuti (2006), Komariyah (2006), Abdulloh (2006), Cahyasumirat (2006), Suparman (2007) yang menyatakan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh

signifikan terhadap Prestasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Narimawati (2007) yang berjudul: *The influence of Work Satisfaction, Organizational Comitment and Turnover Intention Toward the Performance of Lecturers at West Java's Private High Education Institution*. Penelitian ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan perputaran tenaga kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Pada penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik organisasi tempat para pekerja bekerja akan mempengaruhi mereka. Apabila pekerja merasa tidak sesuai dengan kondisi kerja yang diinginkan maka dia cenderung akan pindah meninggalkan tempat kerjanya.

Penelitian ini sebagai temuan yang mendukung konsep Kepuasan Kerja yang dikemukakan Robbins (2008:33) bahwa Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan dengan Kinerja. Menurut Teori dua Faktor Herzberg yang menyatakan bahwa prestasi, pengakuan (penghargaan), pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan karier dikelompokkan kedalam motivator (*satisfiers*), sedangkan kebijakan organisasi, administrasi, penyelia teknis, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja dan status merupakan kelompok *dissatisfiers*.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Asj'ari (2009) yang menyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja *Supervisor* Hotel bintang Tiga, Empat dan Lima di Surabaya. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Warsono (2004) yang menyatakan Kepuasan imbalan mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap Prestasi Kerja para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur.

6.2 Temuan Empiris

Setelah menguji dan menganalisis pengaruh antar variabel yang ada dalam model yaitu pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik, maka diperoleh temuan empirisnya sebagai berikut:

1. Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja. Sebagai temuan dari hasil penelitian ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang dikemukakan oleh Mallak *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa karyawan yang bekerja pada fasilitas baru akan menilai lingkungan binaan lebih tinggi kepuasannya dibandingkan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Penciptaan lingkungan baru melalui ketersediaan fasilitas-fasilitas, pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan menjauhi kebisingan bagi karyawan. Dalam kenyataannya, Lingkungan Kerja terbaik akan membawa suasana kerja semakin kondusif pada karyawan yang pada akhirnya akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Hubungan pengaruh dari Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja adalah searah, hal ini memberi makna semakin baik (positif), maka Motivasi Kerja akan meningkat, sebaliknya bila persepsi terhadap Lingkungan Kerja yang diterapkan perusahaan semakin rendah (negatif), maka Motivasi Kerja

karyawan akan semakin menurun. Sebagai temuan dari hasil penelitian ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang dikemukakan oleh Newman (1986) menyatakan bahwa keseluruhan Lingkungan Kerja perusahaan, dianggap memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap Motivasi Kerja, individu, Kepuasan dan kinerja. Dalam kenyataannya, Lingkungan Kerja sangat penting untuk membangun Motivasi Kerja karyawan, interaksi antara karyawan dan Lingkungan Kerja yang kondusif akan membuat karyawan termotivasi.

Hasil pengujian yang menyatakan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan terbukti benar dan bisa diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja adalah searah. Hal ini berarti bila Lingkungan Kerja yang diterapkan perusahaan semakin baik (positif), maka Prestasi Kerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi karyawan terhadap Lingkungan Kerja yang diterapkan oleh perusahaan semakin jelek (negatif), maka Prestasi Kerja karyawan juga akan semakin rendah. Sebagai temuan dari hasil studi ini, mendukung penelitian-penelitian yang dikemukakan oleh Thompson *et al.* (2001) menyatakan bahwa iklim kerja, seperti yang terukur oleh derajat yang dapat diterima untuk membagi kepedulian keluarga dalam bekerja, secara positif berhubungan dengan Prestasi Kerja karyawan dan kesejahteraan. Allen dalam Thompson *et al* (2001) mencatat, supervisor memainkan peran kunci dalam menentukan apakah seorang karyawan mampu atau tidak menggunakan kebijakan-kebijakan kehidupan-pekerjaan dan kemauannya untuk secara sportif

mempengaruhi sikap karyawan tentang pekerjaannya dan atasannya. Dalam kenyataannya, iklim kerja yang membagi antara keluarga dan pekerjaan ternyata mampu memberikan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan. Ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja yang kondusif yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi antara pekerjaan dan keluarga ternyata mampu memberikan Prestasi Kerja bagi karyawan.

2. Dari hasil pengujian hipotesis besarnya koefisien jalur variabel Kepuasan Kerja (Y_2) = 0,242 terhadap variabel Motivasi Kerja karyawan (Y_1) dengan probabilitas signifikansi (P) sebesar 0,029 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja terbukti benar atau diterima. Koefisien yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap motivasi kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja diterapkan di Perusahaan semakin baik (positif), maka Motivasi Kerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi terhadap Kepuasan Kerja diterapkan semakin semakin jelek (negatif), maka Motivasi Kerja supervisor akan semakin rendah. Dan sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang dikemukakan oleh Tyilana (2005) yang menyatakan bahwa ketika karyawan bahagia dan puas dalam pekerjaannya tingkat motivasinya tinggi dan mereka menunjukkan puncak dari seluruh waktunya. Pada sisi lain, ketika karyawan tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya, tingkat motivasinya rendah dan mereka tidak berkinerja pada tingkat puncak. Dalam

kenyataannya, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka karyawan akan termotivasi untuk lebih giat yang tentunya akan berkinerja tinggi.

Selanjutnya, Gibson *et al.* (1984:89) menyatakan bahwa variabel lain yang merupakan bagian dari motivasi adalah kepuasan. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Istilah kepuasan digunakan untuk menganalisis hasil yang telah dialami oleh seorang karyawan. Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan Prestasi Kerja yang lalu. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas, dengan perilaku, hasil karya, dan hubungan yang sekarang ada. Motivasi terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja saling berhubungan.

Dari hasil pengujian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap variabel Prestasi Kerja karyawan yang menyatakan Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan, terbukti benar dan bisa diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari kepuasan kerja terhadap Prestasi Kerja adalah searah. Hal ini berarti memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap kepuasan kerja yang diterapkan perusahaan, semakin baik (positif), maka Prestasi Kerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya bila persepsi karyawan terhadap Kepuasan Kerja yang diterapkan di perusahaan, semakin jelek (negatif), maka Prestasi Kerja akan semakin rendah. Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Korman dalam Lopez (1982)

menyatakan bahwa secara spesifik, Korman memprediksikan bahwa orang-orang yang memiliki *self esteem* tinggi akan menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja, tetapi orang-orang yang memiliki *self esteem* rendah akan membuktikan korelasi yang tidak signifikan antara Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. Dalam penelitian Hochwarter, Parrewé, Ferris, and Brymer (1999) menyatakan bahwa hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja merupakan salah satu dari pengukuran yang paling sering dilakukan terhadap ilmu organisasi. Karyawan terbaik akan benar-benar puas dengan pekerjaannya dan karyawan yang benar-benar puas akan menunjukkan Prestasi Kerja. Dalam kenyataannya, karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan berprestasi Kerja tinggi. Tetapi sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan berkinerja rendah.

Dari hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja diperoleh hasil penelitian yang menyatakan Motivasi Kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap Motivasi Kerja yang diterapkan oleh perusahaan, semakin baik (positif), maka Prestasi Kerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi karyawan terhadap Motivasi Kerja yang diterapkan oleh pabrik, semakin jelek (negatif), maka Prestasi Kerja akan semakin rendah.

Dari hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja yang menyatakan Motivasi Kerja karyawan pabrik ini berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja, semakin baik, terbukti benar dan bisa diterima. Koefisien jalur

yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi karyawan terhadap Motivasi Kerja yang diterapkan perusahaan semakin baik (positif), maka kinerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap Motivasi Kerja yang diterapkan, semakin jelek/negatif. Maka Prestasi Kerja karyawan akan semakin rendah. Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Newstrom and Davis (1997 : 117) yang menyatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi. Penilaian kerja menyangkut penemuan tingkat kontribusi individu atau Prestasi Kerja rendah yang diekspresikan dalam penjelasan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan, Heider dalam As'ad (2001 : 58), menyatakan bahwa Prestasi Kerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetap memiliki *ability* yang tinggi tetapi rendah motivasinya, maka akan rendah kinerjanya. Atas dasar ini Vroom dalam As'ad (2001:59) menyarankan agar karyawan yang akan diberi *training* haruslah orang yang bermotivasi tinggi, sedangkan karyawan yang perlu dimotivasi adalah mereka yang memiliki *ability* tinggi. Dalam penelitian Ma'rifah (1999), berdasarkan konsep perubahan, suatu organisasi atau perusahaan yang mengadakan perubahan, membawa perusahaan pada situasi yang lain dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dapat diperkuat atau diperlemah oleh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja yang melibatkan Sumber Daya Manusia yang berperan dalam peningkatan Prestasi Kerja perusahaan.

Dari penelitian Ma'rifah dapat disimpulkan bahwa antara Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja adalah dua variabel yang saling berhubungan.

6.3 Keterbatasan Studi

Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam studi ini berdasarkan hasil kajian setelah melakukan pengujian dan analisis terhadap semua data yang ada dalam studi yang berjudul: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik, adalah:

Obyek dari penelitian ini masih sebatas pada bagian-bagian/seksi/divisi/departemen-departemen yang ada dalam perusahaan yang terlibat dalam proses produksi pembuatan produk (karbit) yang merupakan pabrik karbit satu-satunya yang ada di Indonesia dan selama ini kebutuhan akan produk (karbit) sebagian masih diimpor dari luar negeri untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri, dengan pesaing terbesar dari China yang produknya lebih murah harga jualnya dibanding produk lokal. Dalam studi ini bisa dikatakan pabrik tersebut seolah-olah sudah mewakili semua pabrik karbit yang kenyataannya *belum* ada Pabrik karbit selain PT Emdeki Utama sebagai pabrik berskala Nasional yang merupakan perusahaan PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) yang bergerak dibidang Kimia industri . Begitu juga untuk responden hanya meneliti manajer tingkat bawah (supervisor), kepala-kepala seksi, Senior operator dan Junior operator yang berhubungan langsung dengan proses pencapaian/pembuatan barang /produk yang dihasilkan perusahaan.

Disadari bahwa dalam penemuan-penemuan yang didapatkan masih kurang lengkap dan belum sempurna, hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan yang dihadapi dalam penelitian antara lain:

1. Obyek studi ini terbatas pada karyawan tetap, yang sudah memiliki jabatan fungsional seperti Supervisor/foreman, Senior operator dan Junior operator, tidak termasuk karyawan kontrak ataupun outsourcing dan honorer/mingguan yang kredibilitasnya belum begitu jelas, dimana jumlah karyawan tetapnya sebanyak 552 orang. Jumlah populasi yang diambil dari bagian/divisi-divisi yang berperan pada produksi sebanyak 379 orang dan diambil/dipilih secara acak sebanyak $5 \times \text{jumlah indikator yaitu } 5 \times 24 = 120$ orang responden.
2. Pada saat responden mengisi kuisioner mungkin terjadi perbedaan persepsi, masing-masing responden berbeda dalam pemahaman maksud dari pertanyaan yang ditanyakan, sehingga akan mempengaruhi hasil analisa penelitian. Hal ini salah satunya bisa dikarenakan pada saat pengisian kuisioner, responden dalam memahami maksud pertanyaan berbeda dengan peneliti.
3. Penelitian ini tidak mengelompokkan sampel penelitian berdasarkan usia dan masa kerja, dan latar belakang pendidikan, sehingga dapat menimbulkan keanekaragaman pendapat yang dipengaruhi oleh pandangan, psikologis, persepsi, dan kemampuan mengemukakan pendapat masing-masing individu.
4. Pengisian kuisioner yang dilakukan secara langsung di hadapan peneliti bisa jadi dapat memberikan hasil yang berbeda dengan pengisian kuisioner yang dilakukan tanpa kehadiran peneliti.

BAB 7 PENUTUP

BAB 7

PENUTUP

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya maka dapat dibuat kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembuktian hipotesis dan pembahasan yang sudah dilakukan pada bab 5 dan 6, adalah sebagai berikut:

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Prestasi Kerja karyawan pabrik Kalsium karbida PT Emdeki Utama terbukti benar atau diterima. Berdasarkan hasil analisis ini, koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi karyawan terhadap Lingkungan Kerja (X_1) diterapkan oleh Pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik semakin baik (positif), maka Prestasi Kerja (Y_3) karyawan pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik juga semakin meningkat. Beberapa studi telah memperlihatkan pentingnya pengelolaan Lingkungan Kerja, kajian-kajian keselamatan kerja dan faktor-faktor penyebab kecelakaan kerja seperti kebisingan, kadar debu, dan pencahayaan sangat penting untuk dievaluasi dan dikendalikan untuk mengurangi risiko penyebab

kecelakaan kerja yang bersumber pada pengaruh Lingkungan Kerja yang tidak kondusif. Pengendalian kebisingan yang ditimbulkan oleh mesin sangat besar pengaruhnya untuk menghindari kehilangan pendengaran dan ini berpengaruh terhadap Prestasi Kerja karyawan. Berdasarkan pengalaman empiris yang telah dilakukan pada studi sebelumnya, bahwa istirahat yang cukup sangat diperlukan untuk menghindari terjadinya kecelakaan kerja. Respons pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kondisi Lingkungan Kerja fisik. Prestasi Kerja dapat ditingkatkan salah satunya dengan cara mengendalikan kondisi Lingkungan kerja fisik. Langkah strategis untuk mengendalikan adalah dengan pengukuran. Hasil pengukuran diperlukan untuk membandingkan apakah kondisi masih sesuai dengan standar yang berlaku. Lingkungan Kerja dikatakan baik apabila dalam kondisi yang demikian pekerja dapat melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehat, aman, dan selamat. Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya kondisi Lingkungan Kerja antara lain adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, dan bau-bauan. Kebisingan identik dengan bunyi atau suara. Suara adalah variasi tekanan di dalam udara, air, atau medium lainnya yang dapat ditangkap oleh telinga manusia. Terdapat dua faktor yang menentukan kualitas suara atau bunyi-bunyian, yaitu frekwensi dan intensitas dari suara. Telinga manusia mampu mendengar suara dengan frekwensi antara 20-20.000 Hz. Kebisingan sebenarnya timbul dari campuran sejumlah gelombang sederhana dari berbagai frekwensi. Nada kebisingan terutama ditentukan oleh frekwensi yang ada. Untuk mengukur kebisingan bisa dipergunakan alat *sound level meter*, *integrating sound level meters*, dan

spectrum analyzers. Tingkat kebisingan yang melebihi ambang batas bisa berakibat pada gangguan pendengaran, yang akan menurunkan kualitas komunikasi.

Faktor lain yang sering diperhatikan adalah pencahayaan. Pencahayaan ini sangat penting karena sangat mempengaruhi kemampuan manusia untuk melihat objek secara jelas, cepat, tanpa menimbulkan kesalahan. Besarnya pencahayaan yang optimum tergantung pada jenis pekerjaan dan keadaan pekerjaan yang dilakukan. Satuan unit untuk pencahayaan adalah lumen per meter persegi atau disebut lux (lx) yang bisa diukur dengan alat *light meter*. Faktor kadar debu, sebagai faktor Lingkungan Kerja fisik yang diperhatikan dalam studi ini, ditentukan oleh kualitas sirkulasi udara. Sebagai contoh, perlunya analisis terhadap Lingkungan Kerja pada pabrik karbit ini karena batu kapur dan cokas banyak digunakan untuk material produksi (*raw material*) sebagai bahan pembuat karbit. Proses produksi pembuatan karbit bila diamati terlihat berpotensi menimbulkan debu yang bila cara penanganannya salah, limbah ini bisa mengganggu kesehatan kerja para operator. Hal ini terlihat dari tingkat kebisingan dan debu yang dihasilkan. Di samping itu, bila kondisi fasilitas kerja seperti pencahayaan kurang memadai, maka berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara menunjukkan bahwa kebisingan dan debu bisa memberikan dampak yang kurang nyaman. Namun demikian para pekerja sudah merasa biasa dengan kondisi tersebut dan tahu bagaimana mengatasinya. Hal ini yang mendorong pentingnya evaluasi yang lebih terukur untuk membuktikan bahwa Lingkungan Kerja masih memenuhi standar atau kurang. Hal ini menjadi menarik untuk dievaluasi, di samping itu dikarenakan ada

sebagian besar karyawan, terutama yang telah bekerja lebih dari lima belas tahun memiliki profesi ganda, disamping sebagai karyawan, mereka mempunyai usaha sampingan di rumah, antara lain sebagai tenaga teknisi panggilan, ada pula yang membuka bengkil las kecil-kecilan, ada yang membuka toko /warung kecil untuk kebutuhan sehari-hari. Penghasilan tambahan yang didapat dari luar/sampingan bisa menutup kekurangan kebutuhan yang seharusnya didapat dari pekerjaan utamanya. Sehingga Komitmen Organisasional pada perusahaan bisa dikatakan agak lemah, namun demikian tetap memiliki Kepuasan Kerja yang tinggi, artinya karyawan memiliki sikap yang baik dan rasa senang dalam menjalankan tugasnya. Hipotesis ini terbukti benar atau bisa diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Thompson *et al.* (2001) menyatakan, Lingkungan Kerja seperti yang terukur yang dapat diterima untuk berbagi antara kepedulian terhadap keluarga dan pekerjaan, secara positif berhubungan dengan Prestasi Kerja karyawan. Hal ini dikarenakan jika karyawan bekerja di ruangan kerja yang nyaman dan bersih, hubungan antar karyawan dan hubungan antara karyawan dan atasan yang kondusif akan menimbulkan sikap yang positif. Sikap positif karyawan ini akan membuat karyawan semakin merasa nyaman dalam bekerja sehingga akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi.

2. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan tetap pabrik tersebut disamping bekerja di pabrik, sebagian karyawan ada juga yang berwirausaha di rumah sebagai sampingan, Komitmen Organisasional di kewirausahaannya lebih kuat

dibandingkan dengan Komitmen Organisasional di perusahaan, namun demikian karyawan masih tetap memiliki Prestasi Kerja yang tinggi, karena Karyawan merasa memiliki perusahaan sebagai ladang untuk mencari nafkah bagi keluarganya. Hal ini berarti bahwa Komitmen Organisasional mampu meningkatkan Prestasi Kerja karyawan pabrik karbit PT Emdeki Utama di Gresik. Komitmen Organisasional yang tinggi akan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hasil studi ini mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Mathieu *and* Zajac (1990). Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Setyadi (2005) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Studi lainnya yang membuktikan pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Becker *et al.* (1996); Meyer *et al.* (1989); Somers *and* Birnbaum (1998).

3. Lingkungan Kerja yang diterapkan oleh pabrik karbit PT Emdeki Utama di Gresik berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawannya. Hipotesis ini terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan studi Newman (1986) mengatakan bahwa keseluruhan Lingkungan Kerja perusahaan memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap motivasi individu, kepuasan dan kinerja. Dalam penelitian Franco *et al.* (2003), motivasi kerja berasal dari transaksi antara individu dan Lingkungan Kerja mereka. Hal ini dikarenakan motivasi berasal dari kata *motive* yang artinya dorongan (alasan manusia melakukan tindakan secara sadar). Ini dapat diartikan bahwa bahwa ada kondisi yang mendorong atau yang menyebabkan manusia melakukan tindakan dengan sadar. Kondisi dapat diciptakan oleh karyawan itu sendiri atau oleh

orang lain dalam hal ini manajer atau pemilik/kuasa perusahaan melalui penciptaan Motivasi Kerja bagi karyawan.

4. Hasil studi menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pabrik kalsium karbit PT Emdeki Utama di Gresik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan disamping bekerja di perusahaan sebagai pekerja tetap, sebagian mereka ada yang berwirausaha yang pendapatan di luar gaji tetap hampir atau bahkan mungkin melebihi gaji tetap yang masih cukup berarti bagi mereka, sehingga dengan demikian Komitmen Organisasional pada perusahaan cukup tinggi dan tetap memiliki Kepuasan Kerja yang tinggi, artinya karyawan memiliki sikap yang baik dan rasa senang dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Carmeli *and* Freund (2004), Suparman (2007), Mamik (2008), Amilin dan Dewi (2008), Restuningdyah (2009), dan Petronila (2009) yang menyatakan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
5. Lingkungan Kerja yang diterapkan oleh pabrik Karbit PT Emdeki Utama di Gresik berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja karyawannya. Hipotesis ini terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan studi Mallak *et al.* (2003), karyawan yang bekerja pada fasilitas baru akan menilai lingkungan binaan akan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Selanjutnya *School of Public affairs* (2005), Lingkungan Kerja secara signifikan berhubungan dengan Kepuasan Kerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan perhatian

terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa puas terhadap Lingkungan Kerjanya sama halnya dengan memperhatikan kepuasan konsumen.

6. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan pabrik karbit PT Emdeki Utama di Gresik. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis yang menyatakan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan pabrik tersebut. Hal ini berarti bahwa Komitmen Organisasional mampu meningkatkan Motivasi Kerja karyawan pabrik karbit tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen pada pekerjaan secara umum memiliki kecenderungan percaya bahwa pekerjaan adalah sentral dari hidup mereka sehingga mendorong mereka untuk memiliki keterlibatan yang tinggi dalam organisasi maupun keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Studi ini mendukung studi yang dilakukan Meyer *et al.* (2004) bahwa Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja adalah dua hal yang berbeda, meskipun secara konsep berhubungan. Lebih khusus, peneliti menyatakan bahwa Komitmen Organisasional adalah bagian dari Motivasi Kerja dan dengan mengintegrasikan teori-teori komitmen dan motivasi, peneliti memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai prosesnya dan perilaku di tempat kerja.
7. Kepuasan Kerja yang diterapkan oleh pabrik karbit PT Emdeki Utama berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja karyawannya. Hipotesis ini terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Tyilana (2005), yang menyatakan bahwa ketika karyawan bahagia dan puas dalam pekerjaannya tingkat motivasinya tinggi dan mereka menunjukkan puncak kerja dari seluruh waktunya. Gibson *et al.* (1984:89) mengatakan

bahwa: variabel lain yang merupakan bagian dari motivasi adalah kepuasan. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas dengan perilaku dan hasil karya yang telah dilakukan. Motivasi Kerja terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Karena itu, kepuasan dan motivasi adalah saling berhubungan.

8. Motivasi Kerja yang diterapkan oleh pabrik karbit PT Emdeki Utama di Gresik, berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi Kerja karyawan pabrik tersebut. Hipotesis ke delapan ini terbukti benar atau diterima. Menurut Newstrom and Davis (1997:117), secara matematik hubungan Prestasi Kerja dan Motivasi dapat ditulis $P = f(A, M)$ atau $P = A \times M$. Performance (P) adalah fungsi (f) dan *ability level* (A) dan *degree of motivation* (M). Penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Heider dalam As'ad (2001:58), *performance* adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Vroom dalam As'ad (2001:59) menyarankan agar karyawan yang akan diberi *training* haruslah orang yang bermotivasi tinggi, sedangkan karyawan yang perlu dimotivasi adalah mereka yang memiliki *ability* tinggi.
9. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap terhadap Prestasi Kerja karyawan pabrik karbit PT Emdeki Utama di Gresik. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis kesembilan yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan

pabrik karbit PT Emdeki Utama di Gresik dapat diterima. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan pabrik tersebut. Karyawan yang bahagia akan lebih baik kinerjanya dibanding dengan yang tidak bahagia. Kebahagiaan yang diperoleh karena mereka merasa puas, artinya apa yang mereka harapkan dalam pekerjaan dapat terpenuhi. Studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Fisher (2003) di mana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang bahagia akan lebih baik kinerjanya (lebih produktif) dibanding dengan yang tidak bahagia. Kebahagiaan yang diperoleh karena mereka merasa puas, artinya apa yang mereka harapkan dalam pekerjaannya dapat terpenuhi. Hasil studi ini juga sesuai dengan studi Korman dalam Lopez (1982) menyatakan, orang-orang yang memiliki *self esteem* tinggi akan menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan Prestasi Kerja. Dalam penelitian Hochwarter *et al.* (1999) menyatakan bahwa hubungan positif dan kuat antara Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. Hal ini dikarenakan Kepuasan Kerja merupakan keadaan emosi yang menyenangkan atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Oleh karena itu, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka Prestasi Kerja karyawan tersebut akan lebih baik dari pada karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

10. Hasil studi ini dapat memberi kontribusi terhadap pengembangan teori dan ilmu, secara keseluruhan hasil studi ini mendukung teori-teori dan hasil penelitian terdahulu. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja mempunyai pengaruh tingkat signifikansi yang paling besar dan hasil uji hipotesa ini merupakan temuan yang penting. Hal ini dapat terjadi karena

dengan Motivasi Kerja yang dilakukan oleh perusahaan ternyata mampu meningkatkan kemauan kerja dari seorang pekerja sehingga mereka berperilaku seperti yang diharapkan oleh perusahaan. (Igalens and Roussel, (1999) yang menyatakan bahwa Motivasi merupakan suatu proses yang dapat mengarahkan seorang individu untuk secara sukarela menghasilkan usaha di dalam kerjanya. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin kuat pengaruh nilai-nilai Motivasi Kerja pada pekerja pabrik tersebut, semakin kuat pula menggerakkan para pekerja agar mau melakukan tugas dengan lebih bersungguh-sungguh sehingga hasil kerja menjadi lebih baik. Hal ini dapat dilihat pada pelaksanaan segala peraturan dan tindakan disiplin, meliputi pekerja melakukan kewajiban sesuai dengan job-discription yang menjadi kewenangannya, hubungan antar pekerja berjalan baik, bila ada pekerja yang berhalangan, semua pekerja dalam divisi yang sama wajib dan bisa menggantikan/mengerjakannya. Juga dalam pemberian reward, misal bonus juga cukup baik, dalam arti memenuhi syarat-syarat pemberian gaji/upah yang baik. Karyawan diperlakukan secara manusiawi dan dianggap sebagai aset perusahaan. Bagi karyawan yang hadir penuh selama satu bulan tanpa absen diberikan insentif tambahan sebesar Rp.50.000,- yang hangus bila tidak hadir satu hari saja, kecuali sakit. Karyawan yang berprestasi dan mampu mengembangkan produk dengan inovasi yang dianggap bermanfaat diberikan reward. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional mempunyai tingkat signifikansi terkecil, hal ini bisa terjadi karena kurangnya dorongan-dorongan positif yang diberikan oleh bagian HRD (human Resource Development) kepada karyawan untuk meningkatkan Motivasi Kerja..Bila

akhir tahun perusahaan memenuhi target untuk menjual produk sebesar 22.000 ton, karyawan mendapat bonus tahunan 1,5 - 2 kali gaji. Dengan demikian karyawan berusaha memproduksi barang sesuai target yang ditentukan. Banyak karyawan yang bersedia untuk kerja lembur tanpa pemaksaan, jadi dalam pabrik karbit ini, perusahaan tidak mengalami kesulitan untuk melemburkan karyawan, karena karyawan bisa mendapatkan ekstra uang lembur dan kemungkinan bonus tahunan bisa lebih besar lagi.

11. Hasil studi ini dapat bermanfaat bagi perumusan kebijakan Ilmu Pengetahuan, khususnya Ilmu ekonomi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang mempelajari tentang perilaku organisasi berdasarkan pada studi teoritis dan studi studi empiris. Dapat memberikan kontribusi bagi pihak manajemen pabrik karbit untuk merumuskan kebijakan Perusahaan khususnya dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional melalui usaha-usaha meningkatkan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pabrik tersebut, sehingga karyawan termotivasi untuk berkinerja tinggi, terjadi alih teknologi secara baik, pabrik bisa ditangani oleh tenaga lokal, menghemat pengeluaran, menjadi lebih efisien dan efektif. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja mempunyai tingkat signifikansi paling tinggi, dan ini masih bisa ditingkatkan lebih tinggi lagi bila anggaran yang kurang bermanfaat bisa dipangkas. Pengaruh variabel Motivasi Kerja mempunyai tingkat signifikansi paling kecil. Motivasi Kerja harus ditingkatkan, yang mana juga akan meningkatkan Komitmen Organisasional, dimana Motivasi Kerja bisa meliputi peningkatan kualitas fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

Adanya *Gathering* tiap tahun perlu dipelihara untuk kebersamaan, koperasi karyawan perlu ditingkatkan untuk kesejahteraan karyawan. Adanya rasa bangga bisa menjadi karyawan Pabrik tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan, hal ini terlihat dari adanya atribut-atribut yang sering dipakai pekerja untuk menunjukkan identitas/jati dirinya dalam kegiatan sehari-hari baik di dalam maupun di luar pabrik. Dengan meningkatnya kualitas SDM di pabrik tersebut juga akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksinya, yang berarti juga akan meningkatkan pembangunan dalam negeri serta menambah devisa, karena produknya bisa di-ekspor lebih banyak lagi.

12. Hasil studi ini secara keseluruhan dapat dijelaskan bahwa pengujian hipotesis mempunyai pengaruh yang signifikan dan dengan arah positif yaitu: Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan dan dengan arah positif terhadap terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik. Motivasi Kerja memberikan pengaruh paling besar secara langsung terhadap peningkatan Prestasi Kerja karyawan, sedang Komitmen Organisasional di pabrik ini memberi pengaruh paling kecil terhadap Motivasi Kerja itu sendiri. Pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan, pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Lingkungan Kerja, terbangunnya variabel *intervening* Motivasi Kerja dalam analisis hubungan antara Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja merupakan instrument penting bagi variabel Lingkungan

Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja dalam mengukur Prestasi Kerja karyawan. Hasil studi ini juga menggabungkan atau mengintegrasikan variabel-variabel yang diteliti: variabel Lingkungan Kerja, variabel Komitmen Organisasional, variabel Motivasi Kerja, variabel Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja karyawan secara terintegrasi dalam suatu model yang utuh. Jadi secara integratif, studi ini menghasilkan kesimpulan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Prestasi Kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik. Motivasi Kerja dalam hal kompetensi diri, jaminan sosial, kesehatan, asuransi, keselamatan kerja, penghargaan, keserasian hubungan kerja antara atasan dan bawahan, kelompok kerja dan kondisi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan Prestasi Kerja pekerja pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama di Gresik, meningkatkan kualitas, produktivitas, pengetahuan, kreatifitas, kerjasama, kesadaran kehadiran, semangat melaksanakan tugas-tugas baru dalam melakukan riset dan pengembangan produk melalui berbagai cara dan inovasi, meningkatkan integritasnya sesuai dengan harapan organisasi/perusahaan tersebut.

7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil studi yang telah diuraikan tersebut dapat pula disampaikan beberapa saran yang didasarkan pada temuan teoritis dan empiris untuk kepentingan praktis maupun untuk kepentingan studi selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Saran bagi perusahaan/pabrik/industri kimia dasar yang sejenis dengan proses produksi karbit Emdeki di Indonesia:

Untuk kepentingan pengembangan pabrik serta pengetahuan di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan perilaku organisasi, hendaknya model pengembangan teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan oleh peneliti berikutnya, menjadi sebuah model pemecahan masalah Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi kerja, Kepuasan Kerja serta Prestasi Kerja karyawan yang lebih komprehensif dalam kerangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam peningkatan produktivitas.

Pihak direksi dan manajemen perusahaan, khususnya pihak HRD (Human Resource Development) hendaknya dapat meningkatkan kondisi Lingkungan Kerja yang baik dan kondusif bagi karyawannya, lebih meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan, misal dengan komunikasi (lebih menanamkan visi dan misi perusahaan), pendidikan, program-program pelatihan kerja dan rasa ikut memiliki perusahaan yang menjadi ladang/lahan bagi karyawan untuk mencari nafkah memenuhi kebutuhannya dalam menghidupi keluarganya, mengelola aspek-aspek Komitmen Organisasional (afektif, kontinuan, dan normatif serta perilaku lebih baik lagi), sehingga dapat lebih mengoptimalkan kemampuan mereka dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan sebab karyawan yang telah memiliki Komitmen Organisasional yang tinggi terhadap perusahaan akan menunjukkan sikap sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Karyawan akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuan. Upaya peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan misalnya dengan memberikan

peningkatan jabatan struktural dengan lebih baik lagi, jaminan sosial, kesehatan serta bonus/insentif lebih baik lagi, promosi jabatan juga menjadi faktor yang dapat memicu Kepuasan Kerja karyawan dengan menerapkan sistim promosi jabatan yang lebih mempertimbangkan aspek objektivitas dengan lebih baik lagi. Kepuasan akan gaji yang diterima karyawan juga harus diperhatikan/dipertimbangkan sesuai dengan kemampuan, tanggung jawab, serta Prestasi Kerja yang dilakukan karyawan.

2. Saran untuk peneliti selanjutnya:

Untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen, khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan perilaku organisasi, hendaknya model pengembangan teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan oleh peneliti berikutnya menjadi sebuah model pemecahan masalah Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja yang lebih komprehensif dalam rangka memperkaya serta mempertajam khasanah ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen.

Bagi kepentingan penelitian selanjutnya maka hasil penelitian ini bisa dipakai menjadi dasar penelitian tentang perilaku individu dan kelompok yang ada dalam organisasi atau perusahaan.

Komitmen Organisasional karyawan memegang peranan yang cukup penting demi keberhasilan tujuan perusahaan. Komitmen Organisasional mampu menjembatani keberadaan beberapa variabel organisasi dengan suatu perilaku yang dapat diperankan oleh setiap karyawan tanpa harus menunggu komando pimpinan atau peraturan-peraturan yang menyertainya. Jika kondisi ini mampu

ditumbuhkembangkan dan dipertahankan oleh pihak manajemen lebih lanjut dengan lebih baik, akan dapat memberikan keuntungan yang cukup besar baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Karyawan sebagai aset perusahaan perlu dijaga, dipelihara dan dikembangkan.

3. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja mempunyai tingkat signifikansi paling besar, karena Motivasi Kerja harus tetap dipertahankan bahkan masih bisa dan perlu ditingkatkan lebih tinggi lagi. Manajemen PT Emdeki Utama hendaknya dapat mempertahankan dan meningkatkan Motivasi Kerja, meningkatkan Komitmen Organisasional dalam menginternalisasikan tujuan, menunjukkan loyalitas, disiplin, menciptakan hubungan baik, sikap terhadap keputusan organisasi dan mendorong rekan kerja di pabrik untuk mencapai Kepuasan Kerja, sehingga semua faktor-faktor yang bisa meningkatkan Prestasi Kerja akan berjalan dengan baik dan wajar. Produktifitas organisasi meningkat karena kinerja karyawan juga meningkat/maksimal, karyawan merasa puas, karena juga memperoleh bonus produksi.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. (1986). *Manajemen Produksi (Perencanaan Sistem Produksi)*, Penerbit Yogyakarta : BPFE.
- Allen, N.J., and Meyer J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, pp. 1-18.
- Amitai Etzioni (1964). *Modern Organizations*, Prentice Hall, George Washington University. Publisher Prentice –Hall (Englewood Cliffs, N.J)
- Angel, Harold L. and James L. Perry (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, No.1, pp. 1-14.
- Anshori, Muslich dan Iswati, Sri. (2009). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Airlangga University Press, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Cetakan Pertama, 2009.
- Anwar P., Mangkunegara, (1993). *Psikologi Perusahaan*. Bandung: Penerbit Trigenda Karya.
- Anzwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Edisi I, Cetakan I. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Armstrong, Michael. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan, , Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Armstrong, Michael. (1999) *The Art of HRD: Human Resource Management* (Vol. 2), London : Crest Publishing House.
- As'ad, Mohammad. (2001). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Asj'ari, Fachrudin, (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan dan motivasi kerja serta Kinerja Supervisor hotel bintang tiga, Empat dan lima di Surabaya*. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Bateman, Thomas S. and Stephen Strasser. (1984). A Longitudinal Analysis of Antecedent of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. No.21, pp.95-112.

- Benkhoff, Birgit. (1997). Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing link Between Commitment and Performance. *Human Relations*. Vol.50, no.6, pp.701-726.
- Bernardin, H. John, and J.E.A. Russell. (1995) *Human Resources Management*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Brown, Ulysses J., and Kristina P. Gaylor. (2002). *Organizational Commitment in Higher education*. Working Paper School of Business, Department of Management and Marketing, Jackson State University.
- Cahyasumirat, Gunawan, (2006). *Pengaruh Profesionalisme dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Internal Auditor, dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Internal Auditor Bank ABC)*. Tesis. Semarang: Program Studi Magister Sains Akutansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Carmeli, Abraham and Anat Freund. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. Fall 2004, Vol.7, No.3, Academic Research Library.pp.289-309.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work, Life and Profit*. 4th Edition, New York : McGraw Hill, Inc.
- Chughtai, Aamir Ali and Sohail Zafar, (2009). Antecedent and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M.Research*. Vol.11, No.1,pp.39-64.
- Coetzee, Mariette. (2005). *The Fairness of Affirmative Action : An Organizational Justice Perspective*. Pretoria. Faculty of Economic and Management Sciences at the University of Pretoria.
- Cohen, A. (1999). "Relationship Among Five Form of Commitment: An Empirical Assessment". *Journal of Organizational Behavior*. 18(2):194-211.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1997). *Organizational Behavior*. Jakarta: McGraw Hill Company.
- De Cotiis, T. A., and Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40.
- Dessler, Gary. (1993) *Personnel Management*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.

- Franco, Lynne Miller; Bennett Sara; Kanfer, Ruth; Stubblebine, Patrick. (2004). *Determinant and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia*. Social Sciences and Medicine No. 58, pp.343-355.
- George, Jennifer M., and Jones Garreth, R. (2000). *Organization Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr. (1996). *Organisasi dan Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia, diterjemahkan. Wahid, Djoerban. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenberg, Jerald and Baron, AR. (1993). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 4th Ed, Boston: Allyn and Bacon.
- Handoko, T, Hani, (1988) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE – UGM.
- _____ (1998), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Cetakan Keduabelas. Yogyakarta: BPFE.
- Hair, J.F. Jr.; Ralph A.E; Paham R and William B.C. (2002). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Singapore: Prentice-Hall International Inc.
- Hasibuan, SP. Melayu, (2001). *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herbert, Theodore T, (1981), *Dimensions of Organizational Behaviour*, Edisi Kedua, New York: Macmillan Publishing & Co Inc.
- Hermawan, (2008), *Pengaruh Organisasi dan Budaya dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Pejabat Struktural di Kabupaten Kutai Kertanegara*. Disertasi, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Hidayat, Eddy, (2007). *Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja serta Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja serta Pengembangan Karir Karyawan PT. Pelabuhan Ind IV*. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Hochwarter, Wayne A.; Parrewe, Pamela L.; Ferris, Gerald R.; Brymer, Robert A. (1999). *Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of*

Value Attainment and Affective Disposition. *Job of Vocational Behavior* 54, pp. 296-314.

Igalens, Jacques and Patrice Roussel. (1999) A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. (Edisi 20): 1003-1025, John Wiley & Sons Ltd. Michigan.

Ratnasari, Sri langgeng (2011). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Serta Prestasi kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Sarwono, Jonathan. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Penerbit CV Andi Offset (Penerbit Andi). Bandung: 2007.

Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.

Kelly, Robert E. (1988). In Praise Of Follower. *Harvard Business Review*. No.6 pp.142-146.

Komariyah, Siti, (2006). *Pengaruh Faktor Karakteristik Individu, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap kepuasan Kerja dan Motivasi kerja serta kinerja Manajer menengah industry Pupuk Nasional di Indonesia*. Disertasi, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Koesmono, Teman, (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. Disertasi, Surabaya: program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan: Suandy, Erly. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Kuntjoro, Mudrajat, (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: Erlangga.

Kusnendi (2008) *Model- model Persamaan Struktural (Satu dan Multigroup sampel dengan LISREL)*. Penerbit: Alfabeta, Bandung.

Lopez, Elsa, (1982). A Test of The Self Consistency Theory of The Job Performance-Job Satisfaction Relationship, *Academy of Management Journal*. Vol. 25, No, pp.335-348.

Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York, USA: McGraw-Hill.

- _____. (2006). *Organizational Behavior*. 10th edition, (edisi Indonesia). Yogyakarta: Andi Offset.
- Lyon, Herbert L., Invanchevich, John M. (1986). An Exploratory Investigation of Organization Climate And Job Satisfaction in a Hospital. *Academy of Management Journal*. Vol.17, 04, pp.635-648.
- Mallak, Larry A; Lyth, David M.; Olson, Suzan; Ulshafer, Suzan M. and Sardone, Frank J., (2003). *Culture, The Build Environment and Healthcare Organization Performance*, Volume 13, Nomor 1, pp 27-38.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Manullang, M. (1990). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Masyitoh, Nurul. (1998). *Pengaruh Unsur-unsur Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional pada Perusahaan Sepatu yang Go Public di Jawa Timur*. Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Mathieu J. E. and Zajac, D. (1990). A Review and Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organization Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- Meyer, J.P., and N.J., Allen, 1991. A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol.1, No.1, pp.61-89.
- McClelland, D.C., and Burnham, D.H. (1976). *Power in The Great Motivator*. Harvard Business Review, 54: pp.100-110
- McClelland, D.C., Boyatzis, R.E. (1982) *Leadership Motive Pattent and Long Term Success in Management*. *Journal of Applied Psychology* . 67: pp.737-743
- Moenir, A.S. (1987). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Cetakan Pertama, Jakarta : Penerbit Inti Indayu Press.
- Mondy, R. Wayne and Noe III, Robert M. (1993) *Human Resource Management*. Massachussets: Allyn and Bacon.
- Mowday, R. T., Porter, L. and Steers, R., (1982). *Organization Linkages : Psychology of Commitment Absenteeism, Turnover*. San Diego: Academy Press.

- _____. (1979). The Measurement of Organization Commitment. *Journal of Vocation Behavior*, 224-247.
- Muchinsky, Paul M, (1993). *Psychology Applied to Work (4th Edition)*. New York: Brooks/Cole publishing Company.
- Mueller, Ralp O. (1996). *Basic Principles of Structural Equation Modeling An Introduction To Lisrel and EQS*, Printed in The United States of Amerika: Springer-Verlag New York, Inc.
- Newman, John E. (1986). Development of a Measure of Perceived work Environment. *Academy of Management Journal*. Vol. 20, No. 4, pp.520-534.
- Nimran, Umar, (2009). *Perilaku Organisasi*, Sidoarjo: Penerbit Laros.
- Ninawati. (2002). *Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Prestasi Kerja Karyawan*. PHRONESIS. Vol. 5.No. 8. Jakarta.
- Nisfiannoor, M. (2002). *Hubungan antara Motif Sosial dengan Aktifitas Berorganisasi Kemahasiswaan Bagi Mahasiswa di Surabaya*. PHRONESIS. Vol. 4.No. 8. Pengajar Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya.
- Nitisemito, Alex S, (1982). *Manajemen Personalian*, cetakan ke-tujuh. Jakarta: Penerbitan Ghalia Indonesia.
- Nuryadin, Asli, (2005), *Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur*. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Nurjaman , (2007). *Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan serta Pengembangan karir Karyawan PT Pelindo IV*. Disertasi, Surabaya: Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Pfeffer, Jeffrey and John F. Vega. (1999) Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*. (Vol. 13). No.2: 37-48.
- Porter, Lyman W. and Edward E. Lawler III (1968) *Managerial Attitutes and Performance*, Richard D. Irwin, Inc, Dorsey Press.
- Porter, Lyman W., and Steers R.M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turn Over and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80 (2): 151-176.

- Pranata, M. Irfan, (2008). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Motivasi terhadap Perilaku dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang di Kalimantan Barat*. Disertasi: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Rachmawati, Nur (2003) *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. Rapi Tri Utama di Surabaya*. Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Randal, M.D., and Cote, J.A. (1991). "Interrelationships of work Commitment Constructs". *Work and Occupation*. 18(2):194-211.
- Ranupandoyo, Heidjrachman dan Husnan, Suad. (1999). *Manajemen personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFER.
- Ratnasari, Sri Langgeng. (2011). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen tetap yayasan Perguruan Tinggi swasta di Propinsi Kepulauan Riau*. Disertasi: Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Robbins, Stephen P. (1998) *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan, Jilid I Terjemahan. Jakarta : Penebit PT. Prenhallindo.
- _____, (2001). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River.
- Robbins, Stephen P / Mary Coulter. (2007) *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jilid 2 Terjemahan. Jakarta : PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Roberts, Karlene H and David M. Hunt. (1991). *Organization Behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Salamon, Michael. (1992) *Industrial Relations*. Edisi Kedua. New York: Prentice-Hall.
- Santoso, Singgih, (2011). *Structural Equation Modeling (Konsep dan Aplikasi dengan Amos 18)*. Penerbit PT Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia.Jakarta ; 2011.
- Sarwoto (1995). *Dasar-dasar Organisasi*. Cetakan keempat. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Setyadi, Djoko, (2005). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja serta Strategi Kompetitif dan Partisipasi ekonomi Anggota terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Koperasi di Propvinsi Kalimantan Timur*. Disertasi, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

- Schermerhorn, John, James, G. Hunt, and Richard, N. Osborn, (1991). *Managing Organization Behavior*. Fourth Edition. United State: John Wiley and Sons Inc.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organization Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, pp. 589-599.
- Scotter, J.R.V. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol.10. pp.76-95.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Solimun, (2006). *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
- Staw, Barry M. (1991). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.
- Strauss, George and Leonard R. Sayres. (1986). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gramedia.
- Suparman, (2007). *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)* Thesis. Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Susanti, Mei (2002) *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Lingkungan Kerja Karyawan terhadap Pekerjaannya Pada Karyawan PT. PLN Distribusi Jawa Timur*.
- Susanto, AB. (2002) *Employability*. Jakarta: Ciptamaya.
- Swasto, Bambang (2003) *Pengembangan SDM (Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan)* Edisi Pertama. Malang: Bayu Media.
- Syihabudin, (2008). *Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional dan Citizenship Behaviour (Studi pada Karyawan Sektor Industri Ritel Modern di Malang Jawa Timur)*. Disertasi, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

- Testa, M.R. (2000). Organization Commitment, Job Satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, Vol. 135(2), pp.226-236. Academic Research Library.
- Thompson, James D. (1967) *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill Inc. Book Company.
- Thoha, Miftah. (1993) *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____ (1996) *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cet.ke-8, Jakarta: Rajawali.
- _____ (2001) *Perilaku Organisasi*. Fisipol UGM. Jakarta: Grafindo Persada.
- _____ (2005) *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya* edisi 1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tobing, Diana Sulianti K., (2009). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PTPN II, III,IV di Sumatera Utara*. Disertasi. Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- Tyilana, Xolani Eonch. (2005). *The Impact of Motivation in Job Satisfaction Amongst Employees of A National Broadcastter*. Magister Commerch, Faculty of Management, University Johannesburg.
- Warsono, (2004). *Pengaruh Kepuasan Imbalan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pada Pekerja Operasional pada Perusahaan-perusahaan Garmen di Daerah Jawa Timur*. Disertasi. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Wexley, K.N., and Yukl, G.a (1977). *Organization Behavior and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin: Home Wood Illionis.
- Wijanto, Setyo Hari. (2008). *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8: Konsep dan Tutorial*. Graha Ilmu, Jogyakarta, cetakan Pertama, 2008.
- Winardi. (2002). *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Widyaningrum, Machmudah Enny (2011). *Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen organisasional dan kinerja karyawan pelayanan Medik pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik*. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Zurich Wulan Mayasari (2002), *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja* pada PT. Pelayanan Nusantara Nusa Tenggara. Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : YOSIA DANIEL
 NIM : 090810522 D
 Program Studi : Ilmu Ekonomi/Manajemen
 Alamat/ No. Tlp : Dukuh Kupang 24/8 SURABAYA

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Dalam Disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, ...18-8-2011.....
 Yang membuat pernyataan,

METERAI
 TEMPEL
 6000
 DJP
 YOSIA DANIEL
 NIM. 090810522 D.

LAMPIRAN 2

TABEL PERSAMAAN DAN PERBEDAAN

DENGAN PENELITIAN TERDAHULU

&

PETA TEORI

**LAMPIRAN 2 : Persamaan Dan Perbedaan Antara Penelitian
Terdahulu Dengan Penelitian Yang Akan Dilakukan**

Tabel 2.1

PERSAMAAN DAN PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN TERDAHULU

No.	PENULIS	THN	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Susanti	2002	Analisis pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja karyawan terhadap hasil dari pekerjaannya pada karyawan PT PLN Distribusi Jawa Timur.	Variabel yang diteliti: Lingkungan kerja, kinerja karyawan	Variabel yang tidak diteliti: Komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja
2.	Benkhoff	1997	<i>Ignoring Commitment is Costly: New Approaches establish the Missing link Between Commitment and Performance.</i>	Variabel yang diteliti: Komitmen, kinerja.	Variabel yang tidak diteliti: Lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, prestasi kerja.
3.	Rachmawati	2003	Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan CV. Rapi Tri Utama di Surabaya.	Variabel yang diteliti: Lingkungan kerja,	Variabel yang tidak diteliti: Semangat kerja, komitmen, motivasi kerja, kepuasan kerja, prestasi kerja
4.	Testa	2000	Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja.	Variabel yang diteliti: Kepuasan kerja, komitmen organisasional	Variabel yang tidak diteliti: Lingkungan kerja, motivasi, kepuasan dan prestasi kerja.
5.	Lyon and Ivancevich	1986	<i>An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Satisfaction in a Hospital.</i>	Variabel yang diteliti: Lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak diteliti: Komitmen organisasional, motivasi dan prestasi kerja.

6.	Mayasari	2002	Pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja pada PT Pelayaran Nusantara.	Variabel yang diteliti: Kepuasan kerja, semangat kerja, motivasi kerja.	Variabel yang tidak diteliti: Lingkungan kerja, komitmen, kepuasan serta prestasi kerja.
7.	Masyitoh	1998	Pengaruh unsur-unsur motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan operasional pada perusahaan sepatu yang <i>go-public</i> .	Variabel yang diteliti: Motivasi kerja, prestasi kerja.	Variabel yang tidak diteliti: Lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.
8.	Hochwarter et al.	1999	<i>The job satisfaction-performance relationship is one of the most frequently examined in the organizational sciences.</i>	Variabel yang diteliti: Kepuasan kerja dan kinerja dalam ilmu organisasi.	Variabel yang tidak diteliti: Lingkungan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja dan prestasi kerja.
9.	Robbins	1998	Pengaruh kepuasan kerja memiliki dampak yang beragam pada produktivitas.	Variabel yang diteliti: Kepuasan kerja, kinerja karyawan.	Variabel yang tidak diteliti: Lingkungan kerja, komitmen organisasional dan motivasi.
10.	Herbert	1981	Seorang karyawan akan termotivasi untuk berprestasi apabila ada kaitan langsung antara tujuan dari pekerjaan yang akan dicapai dengan sistim imbalan.	Variabel yang diteliti: Motivasi, prestasi kerja, perilaku kerja, kepuasan kerja dan tujuan pekerjaan.	Variabel yang tidak diteliti: Lingkungan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.
11.	Ratnasari	2011	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau	Variabel yang diteliti: Komitmen Organisasional, Kepuasan, serta Prestasi Kerja.	Variabel yang diteliti: Budaya Organisasi

12.	Widyaning-rum	2011	Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Pelayanan Medik pada RSUD IBNU SINA Kabupaten Gresik.	Variabel yang diteliti: Motivasi Komitmen Organisasional, Kinerja karyawan.	Variabel yang diteliti: Kemampuan Budaya Organisasi.
-----	---------------	------	--	---	--

PETA TEORI

No.	Author & Co. Author/Tahun/ Teks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
01.	Djoko Setyadi, 2005, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja serta Strategi Kompetitif dan Partisipasi Ekonomi Anggota terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja serta Strategi Kompetitif dan Partisipasi Ekonomi Anggota terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Tujuan Untuk menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja serta Strategi Kompetitif dan Partisipasi Ekonomi Anggota terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.	Konsep Teori: Komitmen Organisasi, Budaya Kerja, Strategi Kompetitif, Partisipasi Ekonomi Anggota, Motivasi Kerja dan Kinerja Hipotesis H1 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H2 : Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H3 : Strategi kompetitif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H4 : Partisipasi ekonomi anggota berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H6 : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H7 : Strategi kompetitif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H8 : Partisipasi ekonomi anggota berpengaruh	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Komitmen organisasi dengan indikator : Kesejahteraan, kepuasan, pembagian sisa hasil usaha, pelatihan dan pendidikan, kompensasi, tunjangan keluarga. 2. Budaya kerja dengan indikator : Rasa tentang diri dan lingkungan, pakaian seragam dan penampilan, makanan dan kebiasaan makan, komunikasi dan bahasa, waktu dan sikap terhadap waktu, hubungan kerja, nilai dan norma, keyakinan dan sikap, motivasi dan praktek serta proses mental dan pembelajaran. 3. Strategi kompetitif dengan indikator : Pengelolaan persediaan, efisiensi biaya operasional, periklanan, meningkatkan citra, rekayasa produk, diversifikasi/pengembangan produk, kerjasama. 4. Partisipasi ekonomi anggota	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 ditolak - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 ditolak - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima - Hipotesis 8 diterima - Hipotesis 9 diterima

			signifikan terhadap kinerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. H9 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.	dengan indikator : Simpanan pokok, simpanan wajib, keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota, transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota dan pengembalian piutang. Variabel Endogen : 1. Motivasi kerja dengan indikator : Bonus dan kenaikan gaji, perasaan puas, penghargaan, pengalaman kerja, kesempatan mengembangkan kemampuan, peluang berkarier dan kelangsungan pekerjaan. 2. Kinerja dengan indikator : Rentabilitas modal sendiri, return on asset, asset turn over, profitabilitas, likuiditas, solvabilitas dan modal sendiri terhadap hutang. Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sampel 136 anggota koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Uji Statistik : <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	
--	--	--	---	---	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/ Teks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
02.	A.Edy Hidayat Nurjaman,2007, Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja serta Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja serta Pengembangan Karir Karyawan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis peran karyawan dan organisasi dalam meningkatkan motivasi Kerja, kinerja dan pengembangan karir karyawan PT Pelabuhan Indonesia IV(Persero) Tujuan Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan kerja serta Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja serta Pengembangan Karir Karyawan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)	Konsep Teori: Karakteristik individu, Lingkungan Kerja, budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja dan Pengembangan Karir. Hipotesis H1: Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pelindo IV H2: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pelindo IV. H3: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pelindo IV. H4: Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo IV. H5: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo IV. H6: Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo IV. H7: Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PT Pelindo IV. H8: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PT Pelindo IV H9: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Karakteristik individu dengan indikator: Biografis, kemampuan, kepribadian dan belajar. 2. Lingkungan kerja dengan indicator: Tanggung jawab, koordinasi, kelompok kerja, penghargaan, standar kerja dan kejelasan organisasi. 3. Budaya organisasi dengan indicator: Inisiatif, toleransi, arah/tujuan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, dukungan manajemen, pengawasan, identitas/status, kompensasi/imbalance, terjadinya konflik dan aktivitas komunikasi. Variabel Endogen : 1. Motivasi kerja dengan indikator: Prestasi, pengakuan, tanggung jawab, peluang untuk maju, kepuasan kerja 2. Kinerja karyawan dengan indikator: Kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja,	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 ditolak - Hipotesis 2 ditolak - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima - Hipotesis 8 ditolak - Hipotesis 9 diterima - Hipotesis 10 diterima - Hipotesis 11 diterima - Hipotesis 12 diterima

			signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PT Pelindo IV. H10: Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo IV H11: Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PT Pelindo IV. H12: Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PT Pelindo IV.	kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, prakarsa dan kecakapan. 3. Pengembangan karir dengan indicator: Prestasi, besaran tugas-tugas, lowongan jabatan dan promosi. Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sampel 137 karyawan Pelindo IV Uji Statistik : <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	
--	--	--	---	---	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/ Teks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
03.	Siti Komariyah, 2006, Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Kepala Desa Pada Era Otonomi Daerah Di Kabupaten Sidoarjo.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis peran strategis Kepala Desa di Era Otonomi Daerah dalam mengembangkan potensi desa secara optimal. Tujuan Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja Kepala Desa, sehingga Kepala Desa mampu mengembangkan potensi desa secara optimal.	Konsep Teori: Karakteristik individu, Motivasi, iklim Organisasi, Kepuasan dan Kinerja. Hipotesis H1: Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H2: Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H3: Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H4: Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H5: Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H6: Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H7: Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Karakteristik individu dengan indikator: Umur, Pendidikan, dan Pengalaman 2. Motivasi dengan indikator: Tanggung jawab, Pengakuan, Prestasi, Gaji, Penyalahgunaan dan Kondisi kerja. 3. Iklim organisasi dengan indikator: Kejelasan tujuan organisasi, Keadilan, kompensasi dan komunikasi. Variabel Endogen : 1. Kepuasan dengan indikator: Kesempatan untuk maju, Gaji dan fasilitas. 2. Kinerja dengan indikator: Jumlah hasil kerja, kualitas hasil kerja, Kreativitas, Kerjasama, Dapat diandalkan dan Inisiatif. Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sampel 172 kepala desa di kabupaten Sidoarjo. Uji Statistik : Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 ditolak - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 ditolak - Hipotesis 5 ditolak - Hipotesis 6 Diterima - Hipotesis 7 Diterima

No.	Author & Co. Author/Tahun/Te ks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
04.	Syihabudhin, 2008, Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional dan Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Studi pada karyawan sector industry ritel modern di Malang, Jawa Timur.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada karyawan sektor industry ritel modern di Malang, <i>Citizenship Behaviour</i> Tujuan Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Beh karyawan sector industry ritel modern di Malang, Jawa Timur.</i>	Konsep Teori: Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> . Hipotesis H1: Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel di Malang, Jawa Timur. H2: Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan pada sektor industri ritel di Malang, Jawa Timur H3: Citra perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel di Malang, Jawa Timur. H4: Citra perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan pada sektor industri ritel di Malang, Jawa Timur. H5: Peluang karier internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel di Malang, Jawa Timur. H6: Peluang karier internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan pada sektor industri ritel di Malang, Jawa Timur. H7: Kepercayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sector industry ritel di Malang, Jawa Timur. H8: Kepercayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan pada sektor industry ritel di Malang, Jawa Timur.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Budaya perusahaan dengan indikator: Kebijakan perusahaan, iklim organisasi, <i>teamwork orientation</i> , toleransi pihak manajemen dan karyawan, komunikasi, pengawasan dan pengendalian serta kesesuaian imbalan dengan imbalan dengan prestasi kerja. 2. Citra perusahaan dengan indikator: <i>Trustworthy</i> , <i>stability and reputation</i> , <i>service and product quality</i> , <i>good place to work and willingness to recommend</i> . 3. Kesempatan karir internal dengan indikator: <i>Assessment</i> , <i>availability information</i> , <i>individual career counseling and mentoring, supervisor support and job enrichment</i> . 4. Kepercayaan dengan indikator: Jujur dan tulus, memegang teguh komitmen, etika, kompetensi dan professional, terbuka dan tidak melakukan tindakan untuk memperoleh keuntungan yang berlebihan ketika memperoleh peluang.	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : – Hipotesis 1 ditolak – Hipotesis 2 ditolak – Hipotesis 3 diterima – Hipotesis 4 diterima – Hipotesis 5 diterima – Hipotesis 6 diterima – Hipotesis 7 diterima – Hipotesis 8 ditolak – Hipotesis 9 diterima – Hipotesis 10 diterima – Hipotesis 11 diterima – Hipotesa 12 diterima

			H9: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sector industry ritel di Malang, Jawa Timur. H10: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan pada sector industry ritel di Malang, Jawa Timur. H11: Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sector industry ritel di Malang, Jawa Timur. H12: Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan pada sector industry ritel di Malang, Jawa Timur. H13: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan pada sector industri ritel di Malang, Jawa Timur.	5. Gaya kepemimpinan dengan indicator: <i>Supportive, Directive, Change agent, respect and trustful, visioner, and ability.</i> 6. Karakteristik pekerjaan dengan indicator: <i>Variety, task Identity, task significancy, Autonomy and feed back.</i> Variabel Endogen : 1. Komitmen organisasional dengan indicator: Kesesuaian nilai pribadi dengan nilai perusahaan, bangga menjadi bagian perusahaan, peduli, berusaha sebaik mungkin untuk keberhasilan perusahaan, organisasi sebagai sumber inspirasi, sangat sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan keinginan mengakhiri karir. 2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dengan indikator: <i>Altruism, respect, sportif, voluntary, avoidance and virtuous.</i> Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sampel 200 karyawan sektor industri ritel modern di Malang, Jawa Timur. Uji Statistik : <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	
--	--	--	---	--	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/ Teks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
05.	Fachrudiy Asj'ari, 2009, Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Supervisor Hotel Bintang Tiga, Empat dan Lima di Surabaya.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Supervisor Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima di Surabaya. Tujuan Untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Supervisor Hotel Bintang Tiga, Empat dan Lima di Surabaya.	Konsep Teori: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan dan Kinerja. Hipotesis H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. H5: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. H6: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. H8: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. H9: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Budaya organisasi dengan indikator: <i>Observed behavioural regularities, norms, dominant values, philosophy, and rules.</i> 2. Lingkungan kerja dengan indikator: Pewarnaan, Kebersihan, Pertukaran Udara, Penerangan, music, Keamanan, dan Kebisingan. Variabel Endogen : 1. Kepuasan kerja dengan indikator: Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, pengawasan, Kelompok kerja 2. Motivasi kerja dengan indikator: Kebutuhan fisiologi, Kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. 3. Kinerja dengan indikator: Ketidakhadiran, keterlambatan, Lamanya masa kerja, Kuantitas dan kualitas yang dihasilkan, Kerjasama, Tindakan protektif, Gagasan konstruktif, Pelatihan diri,	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : – Hipotesis 1 diterima – Hipotesis 2 diterima – Hipotesis 3 diterima – Hipotesis 4 diterima – Hipotesis 5 ditolak – Hipotesis 6 diterima – Hipotesis 7 diterima – Hipotesis 8 diterima – Hipotesis 9 diterima

				Sikap yang menguntungkan. Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sampel 358 Supervisor Pada Hotel-hotel Bintang 3,4, dan 5 di Surabaya.. Uji Statistik : <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	
--	--	--	--	--	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/Teks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
06.	M.Irfan Prananta, 2008, Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi serta Motivasi terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang di Kalimantan Timur.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Motivasi terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang di Kalimantan Timur. Tujuan Untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Motivasi terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang di Kalimantan Timur.	Konsep Teori: Kepemimpinan, Budaya organisasi, Motivasi, Perilaku Kerja dan Kinerja. Hipotesis H1:Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. H2:Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. H3:Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. H4:Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. H5:Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. H6:Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. H7: Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Kepemimpinan 2. Budaya organisasi. 3. Motivasi. Variabel Endogen : 1. Perilaku kerja dan 2. Kinerja Desain : Penelitian Empiris Uji Statistik : <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 diterima - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 ditolak - Hipotesis 5 ditolak - Hipotesis 6 ditolak - Hipotesis 7 diterima - Hipotesis 8 diterima - Hipotesis 9 diterima - Hipotesis 10 diterima - Hipotesis 11 diterima - Hipotesis 12 ditolak

No.	Author & Co. Author/Tahun/Te ks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
07.	Teman Koesmono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi Budaya organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta kinerja Karyawan pada sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. Tujuan Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang mempengaruhi Budaya organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur.	Konsep Teori: Budaya organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan. Hipotesis H1: Budaya organisasi, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan pada sub Sektor Industri pengolahan kayu di Jawa Timur. H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan pada sub sektir Industri Pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur. H3: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan pada sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. H4: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan pada sub sector Industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur. H5: Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada sub sector Industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur. H6: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada sub sector Industri pengolahan Kayu ekspor di Jawa Timur. H7: Ada perbedaan kepuasan kerja karyawan antara perusahaan menengah dan perusahaan kayu ekspor di Jawa Timur.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Budaya organisasi dengan indicator: Nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. 2. Motivasi dengan indicator: Keuangan, non keuangan dan harapan. 3. Kepuasan kerja dengan indikator: Hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan kepala departemen, kemampuan dan ketangkasan dari kepala departemen, jam kerja, kesempatan promosi bagi karyawan, gaji, keamanan kerja dan kesempatan kerja. Variabel Endogen : 1. Kinerja dengan indikator: Pengetahuan dalam pekerjaan, kemampuan dalam pekerjaan, ketrampilan dalam pekerjaan, sikap pekerjaan, semangat terhadap pekerjaan, kesempatan terhadap pekerjaan, dorongan terhadap pekerjaan, kualitas dari pekerjaan, hasil produksi dan kemampuan berinteraksi.	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 ditolak - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 ditolak - Hipotesis 8 ditolak

			H8: Ada perbedaan kinerja karyawan antara perusahaan menengah dan perusahaan besar.	Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sampel 5 perusahaan pengolahan kayu ekspor berskala menengah dan besar, menggunakan sampel 800 orang tenaga kerja di bagian produksi. Uji Statistik : <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS.</i>	
--	--	--	--	---	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/Te ks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
08.	Hermawan, 2008, Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi kerja serta Kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara, Desrtasi.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis peran strategis Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam pembangunan daerah Tujuan Untuk mengetahui factor- faktor apa yang mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kutai Kartanegara sehingga mampu melaksanakan pembangunan daerah.	Kosep Teori: Iklim Organisasi, Budaya organisasi, kepuasan kerja, Motivasi kerja dan Kinerja. Hipotesis H1 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. H2 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. H3 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. H4 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. H5 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. H6 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. H7 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja. H8 : Kepuasan kerja mempunyai berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja. H9 : Motivasi kerja mempunyai berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Iklim organisasi dengan indikator: <i>Decision making,</i> <i>Warmth, Risk, Risk,</i> <i>Openess, Reward and</i> <i>Structure.</i> 2. Budaya organisasi dengan indikator: <i>Involvement,</i> <i>Consistency, Adaptability,</i> dan <i>Mission.</i> Variabel Endogen : 1. Kepuasan kerja dengan indikator: <i>Intrinsic</i> <i>Satisfaction, Extrinsic</i> <i>Satisfaction and General</i> <i>Satisfaction.</i> 2. Motivasi kerja dengan indikator: <i>Kompensasi</i> <i>financial, Kompensasi non</i> <i>financial dan harapan</i> <i>(expectancy).</i> 3. Kinerja dengan indikator: <i>Absenteeism, Tardiness,</i> <i>Length of Service,</i> <i>Dependable Task</i> <i>Accomplishment,</i> <i>Cooperation Protective acts,</i> <i>Constructive ideas, Self</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 ditolak - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima - Hipotesis 8 diterima - Hipotesis 9 diterima

				Training, dan Protective ideas, Self Training, dan Favourable attitudes Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sample 149 pejabat Structural. Uji Statistik: <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	
--	--	--	--	--	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/Te- ks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
09.	Asli Nuryadin, 2007, Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi serta Karakteristik Individu Terhadap Kinerja serta Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur, Disertasi	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis peran strategis Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan kinerja Tujuan Untuk mengetahui faktor- faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan kinerja organisasi.	Kosep Teori: Karakteristik Individu, Motivasi, Iklim Organisasi, Kepuasan dan Kinerja. Hipotesis H1 :Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Kalimantan Timur. H2 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur. H3 :Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur. H4 :Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur. H5 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur. H6 :Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur. H7 :Karakteristik individu mempunyai pengaruh	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Iklim organisasi. 2. Budaya organisasi. 3. Karakteristik individu. Variabel Endogen : 1. Kepuasan. 2. Kinerja Desain : Penelitian Empiris Sample : Sample 320 orang Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur. Uji Statistik: <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 diterima - Hipotesis 2 ditolak - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima

			yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Kalimantan Timur. H8 :Kepuasan kerja mempunyai berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja H9 :Motivasi kerja mempunyai berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Kalimantan Timur.		
--	--	--	---	--	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/ Teks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
10.	Warsono, 2004, Pengaruh Kepuasan Imbalan, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Para Pekerja Operasional Pada Perusahaan- Perusahaan Garmen Di Daerah Jawa Timur, Desertasi.	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Imbalan, Motivasi kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Para Pekerja Operasional Pada Perusahaan- perusahaan Garmen Di Daerah Jawa Timur. Tujuan Untuk mengetahui faktor- faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan Imbalan, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Para Pekerja Operasional Pada Perusahaan- Perusahaan Garmen Di Daerah Jawa Timur.	Konsep Teori: Kepuasan imbalan, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja Hipotesis H1 : Kepuasan Imbalan mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan- perusahaan garmen di daerah Jawa Timur. H2: Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan- perusahaan garmen di daerah Jawa Timur. H3: Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan- perusahaan garmen di daerah Jawa Timur. H4 : Kepuasan imbalan mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan- perusahaan garmen di daerah Jawa Timur. H5 : Kepuasan Imbalan mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja dari para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur. H6 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja dari para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur. H7 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja dari para pekerja operasional pada	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Kepuasan imbalan 2. Motivasi kerja dan kepuasan kerja. Variabel Endogen : 1. Prestasi kerja. Desain : Penelitian Empiris Sample : Sample 388 perusahaan, yang terdiri dari 56 perusahaan garmen besar dan 332 perusahaan garmen sedang, jadi perusahaan garmen sebagai sampel adalah $20\% \times 388 = 78$ perusahaan. Uji Statistik: <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 diterima - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 ditolak - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima - Hipotesis 8 ditolak - Hipotesis 9 diterima - Hipotesis 10 ditolak - Hipotesis 11 ditolak - Hipotesis 12 diterima - Hipotesis 13 diterima

			perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur. H8 : Kepuasan imbalan mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur dengan intervening variabel motivasi kerja. H9 : Kepuasan imbalan mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur dengan intervening variabel kepuasan kerja. H10 : Kepuasan imbalan mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur dengan intervening variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja. H11 : Kepuasan imbalan mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur dengan intervening variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja. H12 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur dengan intervening variabel kepuasan kerja. H13 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja para pekerja operasional pada perusahaan-perusahaan garmen di daerah Jawa Timur dengan intervening variabel motivasi kerja.		
--	--	--	---	--	--

No.	Author & Co. Author/Tahun/ Teks/Artikel	<u>Ruang</u> <u>Lingkup/Masalah/</u> <u>Tujuan</u>	<u>Konsep Teori/Hipotesis</u>	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
11.	Chughtai, Aamir Ali and Sohail Zafar, 2009, <i>Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistan University Teachers.</i> Jurnal	<u>Tujuan</u> Menganalisis Pengaruh Karakteristik personal, kepuasan kerja dan keadilan organisasi memiliki terhadap komitmen organisasi.	<u>Konsep dan Teori:</u> <i>Antecedents and Consequences of Organizational Commitment.</i> <u>Hipotesis</u> Karakteristik personal, kepuasan kerja dan keadilan organisasi memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi.	<u>Nilai Ilmiah :</u> Variabel eksogen : <i>Antecedents and Consequences of Organizational Commitment.</i> Desain : Penelitian Empiris <u>Sampel :</u> Sampel 33 <i>University Teacher</i> di Pakistan di Kota Lahore, Islamabad dan Peshawar. <u>Uji Statistik :</u> <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program AMOS.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : – Hipotesis diterima

No.	Author & Co. Author/Tahun/ Teks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
12.	Wildan, Muhammad Alkirom, 2010, Pengaruh Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kreativitas Kerja serta Kinerja Karyawan Internal Auditor pada Bank BUMN di Indonesia. Disertasi	<u>Tujuan</u> Menganalisis seberapa besar hubungan antara masing-masing variabel Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kreativitas Kerja serta Kinerja Karyawan Internal Auditor pada Bank BUMN di Indonesia	<u>Kosep dan Teori:</u> Budaya Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kreativitas Kerja dan Kinerja Karyawan. <u>Hipotesis</u> H1 : Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kreativitas kerja. H2 :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kreativitas kerja. H3 :Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kreativitas kerja. H4 :Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. H5 :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. H6 :Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. H7 :Kreativitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. H8 :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. H9 :Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.	<u>Nilai Ilmiah :</u> Variabel eksogen : 1. Budaya Karakteristik Individu. 2. Budaya organisasi. 3. Motivasi Kerja. Variabel Endogen : 1. Kreativitas Kerja. 2. Kinerja Karyawan. Desain : Penelitian Empiris <u>Sample :</u> Sample 180 Karyawan Internal Auditor pada Bank BUMN di Indonesia. <u>Uji Statistik:</u> <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program AMOS 5.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1, 2, 3, 4, 6, 7, dan 8 diterima - Hipotesis 5 dan 9 ditolak

No.	Author & Co. Author/Tahun/Te ks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
13.	Ratnasari, Sri Langgeng, 2011, Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau. Disertasi	<u>Tujuan</u> Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau.	<u>Teori dan Konsep :</u> Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. <u>Hipotesis</u> H1 :Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. H3 :Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. H4 :Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.	<u>Nilai Ilmiah :</u> Variabel eksogen : 1. Komitmen organisasional. 2. Budaya organisasi. Variabel Endogen : 1. Kepuasan Kerja 2. Prestasi Kerja Desain : Penelitian Empiris <u>Sampel :</u> Sampel sama dengan populasi 123 dosen tetap yayasan Perguruan Tinggi Swasta yang sudah memiliki Jabatan Fungsional. <u>Uji Statistik:</u> <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program AMOS 16.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : – Hipotesis 1 ditolak – Hipotesis 2 diterima – Hipotesis 3 ditolak – Hipotesis 4 ditolak – Hipotesis 5 diterima

No.	Author & Co. Author/Tahun/Te ks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
14.	Widyaningrum, 2011, Pengaruh Kemampuan Motivasi, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis pengaruh Kemampuan Motivasi, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik Tujuan Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh Kemampuan Motivasi, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik	Konsep Teori: Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Hipotesis H1 :Kemampuan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. H2 :Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. H3 :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. H4 :Kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. H5 :Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. H6 :Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. H7 :Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Kemampuan Kerja. 2. Motivasi Kerja. 3. Budaya Organisasi. Variabel Endogen : 1. Komitmen Organisasional. 2. Kinerja Karyawan. Desain : Penelitian Empiris Sample : Sample 175 responden, terdiri atas tenaga medis dan para medis RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. Uji Statistik: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan program <i>Software AMOS Versi 4.0.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 diterima - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima

No.	Author & Co. Author/Tahun/Te ks/Artikel	Ruang Lingkup/Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
15.	Daniel, 2011, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Serta Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik, Disertasi	Ruang Lingkup: Untuk menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Serta Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik Tujuan Untuk mengetahui faktor- faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, prestasi kerja.	Kosep Teori: Lingkungan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, prestasi kerja. Hipotesis H1 :Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. H2 :Komitmen berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. H3 :Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. H4 :Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. H5 :Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. H6 :Komitmen berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. H7 :Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. H8 :Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. H9 :Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.	Nilai Ilmiah : Variabel eksogen : 1. Lingkungan Kerja. 2. Komitmen Organisasional. Variabel Endogen : 1. Motivasi Kerja. 2. Kepuasan Kerja. 3. Prestasi Kerja Desain : Penelitian Empiris Sampel : Sample 120 orang karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT. Emdeki Utama di Gresik. Uji Statistik: <i>Structural Equation Modeling (SEM) dengan program Software AMOS Versi 4.0.</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 diterima - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima - Hipotesis 8 diterima - Hipotesis 9 diterima

LAMPIRAN 3

KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

STUDI TENTANG PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA SERTA PRESTASI KERJA KARYAWAN PABRIK KALSIUM KARBIDA PT.EMDEKI UTAMA DI GRESIK

Dalam rangka untuk mengetahui besarnya pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja serta prestasi kerja karyawan pabrik kalsium karbida PT Emdeki Utama Gresik, maka kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuesioner ini sesuai dengan pendapat dan pengalaman anda.

Perlu kami sampaikan bahwa jawaban yang Anda pilih tidak ada ketentuan benar atau salah.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/sdri dalam mengisi kuesioner ini kami sampaikan terima kasih.

Data Responden

Nama :
 Umur : 1) 17-27 tahun, 2) 28-38 tahun, 3) 39-55 tahun
 Jenis kelamin : 1) laki-laki; 2) Perempuan
 Pendidikan : 1) SMU/K, 2) D2/D3, 3) S1
 Bagian/seksi : 1) Seksi Planning & Q.Control; 2) Seksi Produksi; 3) Seksi Maintenance
 Jabatan : 1) Ka.Seksi; 2) Foreman/Supervisor; 3) Senior operator, 4) Junior operator
 Lama Bekerja : 1) <5 tahun; 2) 5-10 tahun; 3) 10-15 tahun; 4) 15->20 tahun
 Status : 1) Belum Kawin, 2) Kawin, 3) Duda, 4) Janda

A. Petunjuk Pengisian :

Bpk/Ibu/Sdr/Sdri diminta untuk melingkari pada salah satu Pernyataan yang paling sesuai menggambarkan bagian ini, yang terdiri dari :

1. Nilainya 5, menggambarkan Anda Sangat Setuju (SS)
2. Nilainya 4, menggambarkan Anda Setuju (S)
3. Nilainya 3, menggambarkan Anda Netral (N)
4. Nilainya 2, menggambarkan Anda Tidak Setuju (TS)
5. Nilainya 1, menggambarkan Anda Sangat Tidak Setuju (STS)

B. PERNYATAAN**Lingkungan Kerja (X1)**

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Fasilitas kantor (X1.1) Perusahaan sangat memperhatikan pentingnya fasilitas kantor karena dapat membuat lingkungan kerja semakin kondusif.	STS	TS	N	S	SS
2.	Hubungan Pimpinan dan Karyawan (X1.2) Perusahaan sangat memperhatikan pentingnya hubungan baik pimpinan dan karyawan dalam memberikan tugas/imbalan yang diterima terhadap semua karyawan.	STS	TS	N	S	SS
3.	Hubungan sesama karyawan (X1.3) Perusahaan sangat memperhatikan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan dan antar bagian dalam perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
4.	Kondisi Kerja (X1.4) Perusahaan sangat memperhatikan kondisi lingkungan kerja yang baik, dengan penataan ruangan yang tepat, lingkungan kerja yang bersih, keamanan dan keselamatan kerja yang baik, serta tingkat kebisingan yang menyenangkan dan menimbulkan perasaan tenang.	STS	TS	N	S	SS

Komitmen Organisasional (X2)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
Komitmen Afektif (X2.1)		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1.	Saya merasa sebagai bagian dari suatu keluarga di perusahaan tempat saya bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Saya mengenali seluk beluk perusahaan tempat saya bekerja dengan pasti.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Saya mengenali tingkat keyakinan para pekerja dalam menerima nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Saya merasa bahwa permasalahan yang dihadapi perusahaan juga merupakan permasalahan Saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
Komitmen Kontinuans (X2.2)		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1.	Saya merasa kesediaan untuk bekerja keras di perusahaan karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Saya merasa enggan berhenti bekerja dari perusahaan karena pertimbangan biaya yang akan Saya keluarkan jika Saya berhenti sekarang	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Saya merasa enggan berhenti bekerja dari perusahaan karena kekhawatiran ketersediaan pilihan pekerjaan di perusahaan lain yang mungkin tidak memberikan manfaat yang sama.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Saya merasa kesediaan untuk tetap bekerja pada perusahaan meskipun tersedia peluang.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
Komitmen Normatif (X2.3)		1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1.	Saya merasa bersalah jika berhenti bekerja dari perusahaan tempat Saya bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Saya sebagai pekerja harus loyal pada perusahaan tempat Saya bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Saya wajib menetap di perusahaan tempat Saya bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Saya bersedia dan wajib untuk bekerja keras/sungguh-sungguh.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

1.	Pendekatan Komitmen berdasarkan Prilaku (X2.4) Saya merasa yakin dalam menerima tujuan dan nilai-nilai yang ada di perusahaan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Saya ingin berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan dan kepentingan perusahaan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Saya bersedia bekerja keras dan melakukan tugas-tugas pokok yang diberikan oleh atasan/manajemen dengan sepenuh hati.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Saya berusaha tidak pernah menolak maupun menunda tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan/manajemen.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

Motivasi Kerja (Y1)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
1.	Kompetensi diri (Y1.1) Saya merasa sebagai bagian tingkat keaktifan mengembangkan kompetensi diri dari suatu keluarga di perusahaan tempat Saya bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Kebutuhan akan umpan balik (Y1.2) Jaminan sosial yang diberikan perusahaan (kesehatan, asuransi, dll) mempengaruhi kinerja Saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Kebutuhan akan penghargaan (Y1.3) Saya merasa jika terjadi keberhasilan dalam mengambil resiko, perusahaan memberikan penghargaan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Tingkat penyatuan dengan tugas (Y1.4) Saya merasa ada keserasian hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Jika memberikan masukan-masukan penting dalam mencapai tujuan perusahaan diberikan insentif/bonus, mempengaruhi kinerja Saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

Kepuasan Kerja (Y2)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
1.	Kesesuaian kemampuan pekerjaan (Y2.1) Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan tingkat kemampuan dan pendidikan Saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Macam tunjangan yang Saya terima sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang Saya pikul.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Kepuasan terhadap gaji diterima (Y2.2) Gaji yang Saya terima dari perusahaan dapat memenuhi kebutuhan hidup Saya sehari-hari.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Saya merasa bonus yang diberikan perusahaan sudah memuaskan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Kesesuaian promosi (Y2.3) Saya merasa kebijakan promosi untuk kenaikan jabatan/karir di perusahaan sudah dilakukan dengan obyektif.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
6.	Promosi untuk kenaikan Jabatan di perusahaan didasarkan pada prestasi kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
7.	Ketepatan pelaksanaan, Pengawasan (Y2.4) Saya merasa puas atas pekerjaan yang dilakukan oleh atasan Saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
8.	Atasan langsung Saya tegas dalam menegakkan disiplin.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
9.	Dukungan teman sekerja, atasan (Y2.5) Saya merasa di Perusahaan tempat Saya bekerja tingkat persaingannya sehat.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
10.	Saya merasa kekompakan Tim dalam hal yang berkaitan atas kesediaan karyawan dalam memberi dukungan apabila terdapat karyawan lain yang mendapatkan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kepentingan kerja bersama.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
11.	Karyawan mempunyai kemampuan yang baik dalam membina dan memelihara hubungan kerja dengan atasannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

Prestasi Kerja (Y3)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
1.	Quantity of work /Kuantitas kerja (Y3.1) Karyawan memiliki jumlah keluaran atau hasil produksi sesuai ketentuan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Quality of work /Kualitas kerja (Y3.2) Karyawan merasa memiliki kualitas dari pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat ketentuan pekerjaannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Job Knowledge /Pengetahuan tentang pekerjaan (Y3.3) Karyawan merasa memiliki pengetahuan yang luas dalam pekerjaan sesuai dengan harapan mengenai pekerjaannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Creativeness / Kreativitas (Y3.4) Saya merasa memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan terhadap tantangan pekerjaan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Cooperative / Kerjasama (Y3.5) Saya merasa memiliki kemampuan berinteraksi tinggi untuk bekerjasama dengan sesama pekerja di perusahaan tempat Saya bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
6.	Dependability / Keandalan (Y3.6) Saya merasa memiliki kesadaran dalam hal kehadiran, kemauan dan kemampuan yang positif yang berupa kejujuran terhadap pekerjaan sesuai standar kerja perusahaan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
7.	Initiative / Inisiatif(Y3.7) Saya merasa memiliki dorongan, semangat terhadap pekerjaan positif untuk melaksanakan tugas-tugas baru Saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

LAMPIRAN 4

TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Bekerja	Seksi /bagian	Jabatan	Status Perkawinan
	1= Laki-Laki 2= Perempuan	1= SMU/K 2= D2/D3 3= S1	1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4= 15->20 TH	1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	1= Blm Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
1	1	3	4	1	1	2
2	1	3	3	1	1	2
3	1	3	3	1	2	2
4	1	3	4	1	2	2
5	1	1	4	1	2	2
6	1	1	4	1	2	2
7	1	1	4	1	2	2
8	1	1	4	1	2	2
9	1	1	4	1	3	2
10	1	1	4	1	3	2
11	1	1	4	1	3	2
12	1	1	4	1	3	2
13	1	1	4	1	3	2
14	1	1	4	1	3	2
15	1	2	1	1	3	1

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Bekerja	Seksi /bagian	Jabatan	Status Perkawinan
	1= Laki-Laki 2= Perempuan	1= SMO/K 2= D2/D3 3= S1	1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4=15->20 TH	1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	1= Bim Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
16	1	2	1	1	3	1
17	1	1	2	1	3	2
18	1	1	4	1	3	2
19	1	1	4	2	1	2
20	1	3	4	2	1	2
21	1	1	4	2	1	2
22	1	3	3	2	1	2
23	1	3	4	2	1	2
24	1	1	4	2	2	2
25	1	1	4	2	2	2
26	1	1	4	2	2	2
27	1	1	4	2	2	2
28	1	3	1	2	2	2
29	1	2	1	2	2	2
30	1	1	4	2	2	2

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin 1= Laki-Laki 2= Perempuan	Pendidikan 1= SMU/K 2= D2/D3 3= S1	Lama Bekerja 1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4=15->20 TH	Seksi /bagian 1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	Jabatan 1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	Status Perkawinan 1= Blm Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
31	1	2	1	2	2	2
32	1	1	1	1	2	2
33	1	1	1	4	2	2
34	1	1	1	3	2	3
35	1	1	1	3	2	3
36	1	1	1	4	2	3
37	1	1	1	4	2	3
38	1	1	1	4	2	3
39	1	2	1	1	2	3
40	1	1	1	1	2	3
41	1	2	1	1	2	3
42	1	1	1	4	2	3
43	1	2	2	2	2	3
44	1	1	2	2	2	3
45	1	1	2	2	2	3

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Bekerja	Seksi /bagian	Jabatan	Status Perkawinan
	1= Laki-Laki 2= Perempuan	1= SMU/K 2= D2/D3 3= S1	1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4= 15->20 TH	1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	1= Blm Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
46	1	1	1	2	3	2
47	1	1	2	2	3	2
48	1	1	4	2	3	2
49	1	1	4	2	3	2
50	1	2	1	2	3	2
51	1	1	4	2	3	2
52	1	1	3	2	3	2
53	1	1	4	2	3	2
54	1	1	4	2	3	1
55	1	1	1	2	3	2
56	1	2	1	2	3	2
57	1	1	4	2	3	2
58	1	1	4	2	3	2
59	1	1	1	2	3	2
60	1	3	1	2	3	2

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin 1= Laki-Laki 2= Perempuan	Pendidikan 1= SMU/K 2= D2/D3 3= S1	Lama Bekerja 1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4= 15->20 TH	Seksi /bagian 1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	Jabatan 1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	Status Perkawinan 1= Bim Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
61	1	1	1	2	3	2
62	1	2	3	2	3	2
63	1	1	4	2	3	2
64	1	1	4	2	3	2
65	1	1	4	2	3	2
66	1	1	4	2	3	2
67	1	1	4	2	3	2
68	1	1	3	2	3	2
69	1	1	3	2	3	2
70	1	1	4	2	3	2
71	1	2	1	2	3	2
72	1	1	1	2	3	1
73	1	1	4	2	3	2
74	1	1	4	2	3	2
75	1	1	4	2	3	2

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Bekerja	Seksi /bagian	Jabatan	Status Perkawinan
	1= Laki-Laki 2= Perempuan	1= SMU/K 2= D2/D3 3= S1	1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4=15->20 TH	1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	1= Blm Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
76	1	1	3	2	3	2
77	1	1	2	2	3	2
78	1	1	4	2	3	2
79	1	1	1	2	3	2
80	1	2	2	2	3	2
81	1	2	2	2	3	2
82	1	1	1	2	3	1
83	1	1	4	2	3	2
84	1	1	4	2	3	2
85	1	2	1	2	3	1
86	1	2	3	2	3	2
87	1	1	4	2	3	2
88	1	1	4	2	3	2
89	1	1	4	2	3	2
90	1	2	3	2	3	2

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin 1= Laki-Laki 2= Perempuan	Pendidikan 1= SMU/K 2= D2/D3 3= S1	Lama Bekerja 1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4=15->20 TH	Seksi /bagian 1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	Jabatan 1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	Status Perkawinan 1= Bim Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
91	1	1	4	2	3	2
92	1	2	4	2	3	2
93	1	1	3	2	3	2
94	1	1	3	2	3	2
95	1	1	3	2	3	2
96	1	1	4	2	3	2
97	1	1	3	2	3	2
98	1	1	2	2	3	2
99	1	1	2	2	3	2
100	1	3	4	3	1	2
101	1	3	4	3	1	2
102	1	3	4	3	1	2
103	1	2	3	3	1	2
104	1	2	3	3	2	2
105	1	2	3	3	2	2

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden	Jenis Kelamin 1= Laki-Laki 2= Perempuan	Pendidikan 1= SMK/K 2= D2/D3 3= S1	Lama Bekerja 1= < 5 TH 2= 5-10 TH 3= 10-15 TH 4= 15->20 TH	Seksi /bagian 1= Planning And Quality Control 2= Produksi 3= Maintenance	Jabatan 1= Foreman/Supervisor 2= Senior Operator 3= Junior Operator	Status Perkawinan 1= Blm Kawin 2= Kawin 3= Duda 4= Janda
106	1	2	3	3	2	2
107	1	1	4	3	2	2
108	1	1	1	3	2	1
109	1	1	4	3	2	2
110	1	1	4	3	2	2
111	1	2	4	3	2	2
112	1	1	4	3	3	2
113	1	1	3	3	3	2
114	1	1	3	3	3	2
115	1	1	4	3	3	2
116	1	1	4	3	3	2
117	1	1	2	3	3	2
118	1	2	2	3	3	2
119	1	1	4	3	3	2
120	1	1	4	3	3	2

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

LINGKUNGAN KERJA (X1)				
No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
1	4	4	4	5
2	4	5	4	5
3	4	4	4	4
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
6	4	4	4	4
7	4	4	5	4
8	4	4	5	4
9	4	4	4	5
10	4	5	4	4
11	5	5	5	5
12	4	4	5	4
13	5	5	5	5
14	4	4	4	3
15	4	4	4	4
16	5	5	4	4
17	4	4	4	4
18	4	4	3	5
19	5	5	5	5
20	4	4	4	5
21	4	4	4	4
22	4	4	4	5
23	5	4	4	5
24	4	5	4	4
25	5	5	5	4

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

LINGKUNGAN KERJA (X1)				
No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
26	4	4	5	4
27	5	5	5	5
28	4	4	4	4
29	4	4	4	4
30	4	4	5	5
31	5	4	4	5
32	4	4	4	5
33	5	4	5	5
34	5	5	4	4
35	4	4	3	5
36	4	4	4	4
37	5	5	4	4
38	5	5	5	4
39	5	4	4	4
40	5	2	5	5
41	4	4	4	4
42	4	4	4	4
43	5	5	5	5
44	4	4	4	5
45	4	4	4	4
46	5	5	5	5
47	5	5	4	4
48	4	4	4	4
49	5	5	4	4
50	4	4	4	4

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

LINGKUNGAN KERJA (X1)				
No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
51	4	4	4	4
52	4	4	3	5
53	5	5	4	4
54	5	4	4	4
55	5	5	5	4
56	5	4	4	4
57	5	3	5	5
58	4	4	5	4
59	5	5	5	5
60	4	4	4	4
61	4	4	4	5
62	4	4	5	5
63	5	5	5	5
64	4	4	4	4
65	4	4	4	5
66	4	4	5	5
67	5	5	5	4
68	5	5	4	4
69	4	4	3	5
70	5	5	5	5
71	5	4	4	4
72	3	4	5	5
73	3	5	4	4
74	4	4	5	4
75	5	5	5	4

LINGKUNGAN KERJA (X1)				
No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
76	5	5	4	4
77	4	4	3	5
78	5	5	5	5
79	5	2	5	5
80	4	4	4	4
81	4	3	4	5
82	3	4	5	5
83	4	4	4	3
84	4	4	4	5
85	4	4	4	4
86	4	4	4	4
87	4	4	5	4
88	5	5	5	5
89	4	4	4	4
90	4	4	4	5
91	4	4	5	4
92	4	5	4	5
93	5	5	5	5
94	3	5	5	5
95	5	5	4	5
96	5	5	5	4
97	4	4	4	5
98	4	4	4	4
99	5	4	5	5
100	4	5	4	5

LINGKUNGAN KERJA (X1)				
No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
101	5	5	5	5
102	4	4	4	4
103	3	5	5	5
104	4	4	4	4
105	4	5	4	5
106	5	4	5	5
107	3	4	5	5
108	4	5	4	5
109	5	5	4	5
110	4	4	4	5
111	5	5	5	4
112	4	4	4	4
113	5	5	5	4
114	4	4	4	4
115	5	5	5	5
116	5	5	5	5
117	5	5	5	5
118	4	4	4	4
119	4	4	4	5
120	5	5	5	5

KOMITMEN ORGANISASIONAL (X2)																				
No.	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4	X2.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4
1	5	4	4	5	4.50	2	4	4	4	3.50	4	4	5	4	4.25	4	4	5	4	4.25
2	5	4	4	5	4.50	2	4	4	4	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
3	5	4	4	5	4.50	4	5	5	4	4.50	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	4.75
4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	3	4	4	4	3.75	4	4	5	5	4.50
5	5	4	4	4	4.25	3	5	5	5	4.50	3	3	5	4	3.75	4	5	5	5	4.75
6	4	4	4	4	4.00	3	3	3	4	3.25	3	3	4	4	3.50	3	3	4	4	3.50
7	4	4	5	4	4.25	3	5	5	5	4.50	3	3	5	4	3.75	4	4	5	5	4.50
8	4	4	5	4	4.25	5	5	4	5	4.75	4	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4.50
9	4	4	5	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	3	5	4	4.00	4	4	4	5	4.25
10	5	4	4	4	4.25	4	5	4	4	4.25	2	4	3	5	3.50	4	5	5	5	4.75
11	5	5	3	5	4.50	5	3	3	4	3.75	3	3	5	5	4.00	4	4	5	5	4.50
12	4	4	5	4	4.25	5	5	4	5	4.75	4	4	5	5	4.50	4	4	5	5	4.50
13	4	4	3	4	3.75	2	4	4	4	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4.50
14	5	4	3	3	3.75	3	4	4	4	3.75	3	4	4	4	3.75	3	4	5	5	4.25
15	4	4	4	4	4.00	3	2	4	4	3.25	4	4	3	4	3.75	4	5	5	5	4.75
16	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
17	4	3	4	4	3.75	3	3	4	4	3.50	4	3	5	4	4.00	4	4	5	5	4.50
18	3	3	4	3	3.25	2	4	4	4	3.50	3	4	3	3	3.25	3	4	4	4	3.75
19	5	5	4	3	4.25	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4	4.75	5	5	4	5	4.75
20	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4	5	4.25
21	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25	4	4	4	5	4.25
22	5	4	4	5	4.50	2	3	4	4	3.25	4	3	5	4	4.00	4	4	4	4	4.00
23	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	4.75
24	5	4	4	4	4.25	4	5	4	4	4.25	3	4	4	5	4.00	4	4	4	5	4.25
25	5	5	5	5	5.00	4	4	3	4	3.75	3	4	4	4	3.75	4	5	5	4	4.50

KOMITMEN ORGANISASIONAL (X2)																				
No.	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4	X2.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4
26	4	4	5	4	4.25	5	5	4	4	4.50	3	5	4	5	4.25	4	4	4	5	4.25
27	5	5	3	5	4.50	5	5	3	3	4.00	3	5	4	4	4.00	3	4	5	5	4.25
28	4	4	4	4	4.00	3	2	4	4	3.25	3	4	4	5	4.00	4	4	5	5	4.50
29	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
30	5	4	3	4	4.00	3	5	5	4	4.25	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
31	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
32	4	4	4	5	4.25	4	4	4	5	4.25	4	4	4	5	4.25	4	4	5	5	4.50
33	5	4	3	4	4.00	3	5	5	4	4.25	3	5	4	4	4.00	4	4	5	4	4.25
34	4	3	4	4	3.75	2	2	4	2	2.50	2	4	4	4	3.50	3	4	4	4	3.75
35	4	4	3	5	4.00	2	4	4	3	3.25	4	3	3	4	3.50	3	4	4	4	3.75
36	5	4	3	3	3.75	3	4	4	3	3.50	3	4	3	5	3.75	3	4	4	4	3.75
37	5	4	4	4	4.25	4	5	4	5	4.50	3	4	5	5	4.25	4	4	4	4	4.00
38	4	4	3	4	3.75	2	4	4	4	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
39	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75
40	4	4	3	5	4.00	4	4	4	4	4.00	3	4	5	5	4.25	3	4	4	4	3.75
41	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
42	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3.00	3	4	4	5	4.00	4	4	4	5	4.25
43	5	4	4	4	4.25	4	4	2	2	3.00	4	4	2	4	3.50	4	4	4	4	4.00
44	4	4	4	5	4.25	3	3	4	4	3.50	4	4	4	5	4.25	4	3	3	4	3.50
45	4	5	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25	4	4	4	5	4.25
46	3	4	4	4	3.75	4	5	4	5	4.50	4	5	5	4	4.50	4	4	4	4	4.00
47	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4.00
48	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4.50	4	4	5	5	4.50
49	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
50	4	4	4	5	4.25	4	4	5	4	4.25	4	5	4	5	4.50	4	4	4	4	4.00

KOMITMEN ORGANISASIONAL (X2)																				
No.	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4	X2.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4
51	5	4	3	3	3.75	3	4	4	3	3.50	3	4	3	4	3.50	3	4	4	5	4.00
52	3	3	4	3	3.25	2	4	4	3	3.25	4	3	3	4	3.50	4	4	4	5	4.25
53	4	3	4	4	3.75	2	2	4	3	2.75	4	4	3	4	3.75	4	4	5	5	4.50
54	5	4	4	4	4.25	4	5	4	3	4.00	2	5	5	5	4.25	3	4	5	5	4.25
55	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
56	4	4	3	5	4.00	3	4	4	4	3.75	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4	4.00
57	4	4	5	4	4.25	5	5	4	4	4.50	4	4	3	4	3.75	4	4	5	5	4.50
58	5	5	3	5	4.50	5	3	3	3	3.50	3	5	5	5	4.50	4	4	4	5	4.25
59	4	4	4	4	4.00	3	2	4	4	3.25	4	4	3	4	3.75	3	4	4	5	4.00
60	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
61	5	4	3	4	4.00	3	5	5	3	4.00	3	5	5	4	4.25	4	5	4	5	4.50
62	5	5	5	3	4.50	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	4.75
63	4	4	4	4	4.00	3	4	4	3	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
64	5	4	4	5	4.50	2	4	4	4	3.50	3	5	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75
65	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
66	4	4	5	4	4.25	5	5	4	4	4.50	4	4	4	3	3.75	4	4	5	5	4.50
67	5	4	3	4	4.00	2	4	4	4	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
68	5	3	4	4	4.00	2	2	4	2	2.50	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
69	3	3	4	3	3.25	2	4	4	3	3.25	4	3	3	4	3.50	4	4	5	5	4.50
70	5	5	3	5	4.50	5	3	3	3	3.50	3	5	5	4	4.25	4	5	4	4	4.25
71	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
72	5	3	4	3	3.75	3	4	4	3	3.50	4	4	3	5	4.00	4	4	4	4	4.00
73	5	4	4	4	4.25	4	5	4	3	4.00	2	5	5	4	4.00	4	4	4	4	4.00
74	4	4	5	4	4.25	5	5	4	4	4.50	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
75	4	4	3	4	3.75	2	4	4	4	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00

KOMITMEN ORGANISASIONAL (X2)																				
No.	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4	X2.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4
76	4	3	4	4	3.75	2	2	4	3	2.75	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
77	3	3	4	3	3.25	2	4	4	3	3.25	4	3	3	4	3.50	4	4	4	4	4.00
78	5	5	3	5	4.50	5	3	3	3	3.50	3	5	5	5	4.50	4	4	4	4	4.00
79	4	4	3	5	4.00	5	3	3	4	3.75	4	4	5	5	4.50	4	4	4	4	4.00
80	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
81	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	5	4	5	4.50	4	4	4	4	4.00
82	5	3	4	3	3.75	3	4	4	3	3.50	3	4	3	5	3.75	4	4	4	4	4.00
83	5	4	3	4	4.00	3	4	4	3	3.50	3	4	3	4	3.50	4	4	4	4	4.00
84	4	4	4	4	4.00	3	2	4	4	3.25	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4.00
85	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
86	5	4	3	4	4.00	3	5	5	3	4.00	3	5	3	4	3.75	4	5	4	5	4.50
87	5	5	5	3	4.50	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
88	4	4	4	4	4.00	3	4	4	3	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
89	4	4	5	4	4.25	5	5	4	4	4.50	2	4	3	4	3.25	4	4	4	4	4.00
90	5	3	4	3	3.75	3	4	4	3	3.50	4	4	3	5	4.00	4	4	4	4	4.00
91	5	4	4	4	4.25	4	5	4	3	4.00	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4.00
92	4	4	4	5	4.25	3	4	4	4	3.75	3	4	3	4	3.50	4	4	4	3	3.75
93	5	5	5	5	5.00	5	4	3	5	4.25	4	5	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00
94	5	4	3	5	4.25	4	4	4	2	3.50	3	5	3	5	4.00	4	4	5	4	4.25
95	5	4	3	4	4.00	5	3	4	5	4.25	3	5	3	4	3.75	3	5	3	4	3.75
96	5	4	4	4	4.25	4	4	4	3	3.75	3	4	3	4	3.50	4	4	4	3	3.75
97	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	5	4	5	4.50	4	4	4	4	4.00
98	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
99	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
100	4	4	4	5	4.25	3	4	4	4	3.75	3	4	3	4	3.50	4	4	4	3	3.75

KOMITMEN ORGANISASIONAL (X2)																				
No.	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4	X2.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.4
101	5	5	5	5	5.00	5	4	3	5	4.25	4	5	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00
102	4	4	4	4	4.00	3	4	4	5	4.00	3	5	4	4	4.00	4	4	5	4	4.25
103	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4.00	3	5	4	5	4.25	3	4	4	4	3.75
104	4	4	4	4	4.00	3	5	4	4	4.00	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
105	4	4	4	5	4.25	3	4	4	4	3.75	3	4	3	4	3.50	4	4	4	3	3.75
106	5	5	5	5	5.00	5	4	3	5	4.25	4	5	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00
107	5	4	3	5	4.25	4	4	4	2	3.50	3	5	3	5	4.00	4	4	5	4	4.25
108	4	5	4	4	4.25	2	4	3	4	3.25	2	5	2	5	3.50	4	4	4	4	4.00
109	5	4	3	4	4.00	2	4	4	5	3.75	3	5	3	4	3.75	4	4	5	4	4.25
110	5	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	3	4	3	4	3.50	4	4	4	3	3.75
111	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	5	4	5	4.50
112	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75	3	5	4	4	4.00	4	4	4	5	4.25
113	5	4	3	4	4.00	5	3	4	5	4.25	3	5	3	4	3.75	4	4	5	4	4.25
114	5	4	3	3	3.75	3	4	3	4	3.50	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4	4.00
115	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	3	3	3	4	3.25	3	3	3	4	3.25
116	4	4	5	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	5	4	5	4.50	4	4	4	3	3.75
117	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	4.75
118	5	4	5	4	4.50	3	4	4	4	3.75	3	5	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
119	4	4	4	4	4.00	3	5	3	5	4.00	4	4	4	4	4.00	3	3	4	4	3.50
120	4	5	5	5	4.75	3	4	3	4	3.50	4	4	3	5	4.00	4	3	5	4	4.00

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

MOTIVASI (Y1)						
No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4		
				Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4
1	4	5	4	4	4	4.00
2	5	5	4	4	5	4.50
3	4	4	4	4	4	4.00
4	5	5	2	4	3	3.50
5	5	5	4	5	5	5.00
6	4	4	4	4	4	4.00
7	3	5	3	5	3	4.00
8	5	3	4	5	5	5.00
9	3	3	4	5	4	4.50
10	5	3	4	5	5	5.00
11	5	5	4	4	4	4.00
12	4	3	4	5	4	4.50
13	4	5	4	4	4	4.00
14	4	4	3	5	4	4.50
15	4	4	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4	4	4.00
17	4	5	4	3	4	3.50
18	4	4	3	3	3	3.00
19	5	5	4	5	5	5.00
20	5	5	2	4	5	4.50
21	4	4	4	4	5	4.50
22	5	4	3	4	4	4.00
23	4	5	4	5	5	5.00
24	5	4	4	5	5	5.00

MOTIVASI (Y1)							
No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4			
				Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4	
25	4	5	4	4	4	4.00	
26	4	3	4	5	4	4.50	
27	5	5	5	4	4	4.00	
28	4	4	4	4	4	4.00	
29	4	4	4	4	4	4.00	
30	3	5	3	5	3	4.00	
31	4	4	4	4	4	4.00	
32	4	5	4	4	5	4.50	
33	4	5	3	5	4	4.50	
34	4	5	4	3	4	3.50	
35	4	4	3	3	3	3.00	
36	4	4	3	5	4	4.50	
37	5	2	4	5	5	5.00	
38	4	5	4	4	4	4.00	
39	4	4	4	4	3	3.50	
40	4	5	3	4	5	4.50	
41	3	4	2	3	4	3.50	
42	4	4	4	4	5	4.50	
43	4	4	4	4	5	4.50	
44	4	4	4	5	5	5.00	
45	4	5	4	4	5	4.50	
46	4	4	4	4	4	4.00	
47	3	4	4	4	5	4.50	
48	4	5	4	4	5	4.50	

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	MOTIVASI (Y1)					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4		
				Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4
49	5	5	4	4	5	4.50
50	4	4	4	4	5	4.50
51	4	4	3	5	4	4.50
52	4	4	3	3	3	3.00
53	5	3	4	5	5	5.00
54	4	5	4	4	4	4.00
55	4	4	4	4	3	3.50
56	4	5	3	4	4	4.00
57	4	3	4	5	4	4.50
58	5	5	4	4	4	4.00
59	4	4	4	4	4	4.00
60	4	4	4	4	4	4.00
61	3	5	3	5	3	4.00
62	5	5	4	5	5	5.00
63	4	4	4	4	4	4.00
64	5	4	3	4	4	4.00
65	4	4	4	4	4	4.00
66	4	3	4	5	4	4.50
67	4	5	4	4	4	4.00
68	4	5	4	3	4	3.50
69	4	4	3	3	3	3.00
70	5	5	4	4	4	4.00
71	4	4	4	3	4	3.50
72	4	5	4	4	5	4.50

MOTIVASI (Y1)						
No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4		
				Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4
73	5	3	4	5	5	5.00
74	4	3	4	5	4	4.50
75	4	5	4	4	4	4.00
76	4	5	4	3	4	3.50
77	4	4	3	3	3	3.00
78	5	5	4	4	4	4.00
79	4	5	3	4	4	4.00
80	4	4	4	4	4	4.00
81	3	5	4	4	5	4.50
82	4	5	4	4	4	4.00
83	4	5	4	4	4	2.67
84	4	4	3	5	4	4.50
85	4	4	3	5	4	4.50
86	5	4	3	4	5	4.50
87	4	4	4	4	4	4.00
88	4	4	4	4	3	3.50
89	1	4	4	4	4	4.00
90	3	5	3	5	4	4.50
91	5	5	5	4	4	4.00
92	4	5	4	4	4	4.00
93	5	2	3	5	2	3.50
94	4	4	2	4	3	3.50
95	4	4	4	5	4	4.50
96	4	5	4	4	4	4.00

No.	MOTIVASI (Y1)					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4		
				Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4
97	4	5	4	4	4	4.00
98	4	4	4	4	4	4.00
99	4	4	4	4	3	3.50
100	4	5	4	4	4	4.00
101	5	2	3	5	3	4.00
102	4	5	3	4	3	3.50
103	3	5	4	4	5	4.50
104	4	4	4	4	4	4.00
105	5	3	3	5	2	4.00
106	4	4	2	4	3	3.50
107	3	4	4	4	5	4.50
108	4	4	3	5	3	4.00
109	4	5	4	4	4	4.00
110	5	5	2	4	4	4.00
111	4	4	3	3	4	3.50
112	5	2	3	5	3	4.00
113	4	4	4	4	4	4.00
114	4	5	4	4	4	4.00
115	4	5	4	4	4	4.00
116	3	3	3	2	4	3.00
117	4	4	4	4	4	4.00
118	4	3	4	4	2	3.00
119	2	4	3	4	3	3.50
120	1	4	4	3	3	3.00

KEPUASAN KERJA (Y2)																
	Y2.1			Y2.2			Y2.3			Y2.4			Y2.5			
No.	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.5.3	Y2.5
1	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4	4.33
2	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
3	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	4	5	4	4.33
4	2	2	2.00	2	4	3.00	2	2	2.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
6	3	3	3.00	3	3	3.00	3	3	3.00	3	3	3.00	3	3	3	3.00
7	5	5	5.00	5	5	5.00	3	5	4.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
8	4	3	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	5	4.67
9	5	5	5.00	4	5	4.50	3	4	3.50	5	5	5.00	5	5	5	5.00
10	3	3	3.00	2	4	3.00	3	3	3.00	4	5	4.50	5	5	3	4.33
11	4	4	4.00	5	5	5.00	4	5	4.50	5	5	5.00	4	4	4	4.00
12	4	3	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	5	4.67
13	4	4	4.00	3	4	3.50	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
14	3	4	3.50	4	3	3.50	3	3	3.00	4	5	4.50	4	4	5	4.33
15	3	4	3.50	3	4	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
16	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
17	2	4	3.00	2	4	3.00	4	4	4.00	3	4	3.50	4	5	4	4.33
18	3	3	3.00	3	3	3.00	3	5	4.00	5	3	4.00	3	5	4	4.00
19	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	4	4.67
20	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
21	3	3	3.00	4	4	4.00	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
22	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
23	4	4	4.00	4	5	4.50	5	5	5.00	5	5	5.00	4	5	4	4.33
24	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4	4.33

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KEPUASAN KERJA (Y2)																
	Y2.1			Y2.2			Y2.3			Y2.4			Y2.5			
No.	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.5.3	Y2.5
25	4	4	4.00	2	4	3.00	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
26	4	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
27	4	4	4.00	5	5	5.00	4	5	4.50	4	5	4.50	5	5	4	4.67
28	3	4	3.50	3	4	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
29	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
30	5	5	5.00	5	5	5.00	3	5	4.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
31	4	4	4.00	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33
32	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
33	5	5	5.00	5	5	5.00	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
34	2	4	3.00	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4	4.33
35	3	3	3.00	3	3	3.00	3	5	4.00	5	5	5.00	3	5	4	4.00
36	3	4	3.50	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
37	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	5	4.67
38	4	4	4.00	2	4	3.00	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
39	4	4	4.00	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
40	3	3	3.00	2	4	3.00	3	3	3.00	4	5	4.50	5	5	3	4.33
41	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
42	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
43	3	3	3.00	4	5	4.50	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.00
44	4	4	4.00	4	5	4.50	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
45	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	4	5	4	4.33
46	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
47	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	3	4	4	3.67
48	4	5	4.50	5	4	4.50	4	4	4.00	4	5	4.50	5	5	5	5.00

KEPUASAN KERJA (Y2)																
No.	Y2.1			Y2.2			Y2.3			Y2.4			Y2.5			
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.5.3	Y2.5
49	3	4	3.50	4	5	4.50	3	4	3.50	4	5	4.50	4	4	4	4.00
50	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4.00	5	5	5.00	4	5	5	4.67
51	3	4	3.50	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
52	3	3	3.00	3	3	3.00	3	5	4.00	5	5	5.00	3	5	4	4.00
53	2	4	3.00	2	4	3.00	4	4	4.00	3	4	3.50	4	5	4	4.33
54	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	4	5	5	4.67
55	4	4	4.00	2	4	3.00	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
56	4	4	4.00	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
57	3	3	3.00	2	4	3.00	3	3	3.00	4	5	4.50	5	5	3	4.33
58	4	3	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	5	4.67
59	4	4	4.00	5	5	5.00	4	5	4.50	5	5	5.00	4	4	4	4.00
60	3	4	3.50	3	4	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
61	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33
62	5	5	5.00	5	5	5.00	3	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
63	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
64	3	3	3.00	3	4	3.50	3	3	3.00	3	4	3.50	3	4	4	3.67
65	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4	4.33
66	4	3	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	5	4.67
67	4	4	4.00	2	4	3.00	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
68	2	4	3.00	4	3	3.50	4	4	4.00	3	4	3.50	4	5	4	4.33
69	3	3	3.00	3	4	3.50	3	5	4.00	5	3	4.00	3	5	4	4.00
70	4	4	4.00	5	5	5.00	4	5	4.50	5	5	5.00	4	4	4	4.00
71	4	4	4.00	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
72	3	3	3.00	3	4	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KEPUASAN KERJA (Y2)																
No.	Y2.1			Y2.2			Y2.3			Y2.4			Y2.5			
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.5.3	Y2.5
73	3	4	3.50	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4	4.33
74	4	3	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	5	4.67
75	2	2	2.00	3	4	3.50	2	2	2.00	5	5	5.00	5	5	3	4.33
76	2	4	3.00	2	4	3.00	4	4	4.00	3	4	3.50	4	5	4	4.33
77	3	3	3.00	3	3	3.00	3	5	4.00	5	3	4.00	3	5	4	4.00
78	3	3	3.00	2	4	3.00	3	3	3.00	4	5	4.50	5	5	3	4.33
79	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
80	4	4	4.00	3	4	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
81	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	5	4.33
82	5	5	5.00	5	5	5.00	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
83	3	4	3.50	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
84	4	4	4.00	4	4	4.00	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
85	4	4	4.00	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
86	3	4	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
87	3	4	3.50	3	4	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
88	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
89	5	5	5.00	5	5	5.00	3	5	4.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
90	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
91	4	3	3.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	5	4.67
92	3	4	3.50	2	3	2.50	3	4	3.50	4	4	4.00	4	4	3	3.67
93	2	4	3.00	4	3	3.50	4	5	4.50	4	4	4.00	4	5	5	4.67
94	4	4	4.00	3	3	3.00	3	4	3.50	3	4	3.50	4	5	4	4.33
95	2	2	2.00	4	3	3.50	3	4	3.50	3	4	3.50	3	5	3	3.67
96	4	3	3.50	2	2	2.00	3	4	3.50	3	3	3.00	4	4	4	4.00

KEPUASAN KERJA (Y2)																
No.	Y2.1			Y2.2			Y2.3			Y2.4			Y2.5			
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.4	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.5.3	Y2.5
97	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.00
98	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
99	4	4	4.00	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
100	3	4	3.50	2	2	2.00	3	4	3.50	4	4	4.00	3	4	3	3.33
101	2	4	3.00	4	3	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	5	4.67
102	4	4	4.00	3	3	3.00	3	4	3.50	3	5	4.00	5	5	4	4.67
103	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.00
104	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
105	3	4	3.50	2	4	3.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
106	4	4	4.00	3	3	3.00	4	4	4.00	5	4	4.50	4	5	4	4.33
107	4	4	4.00	4	4	4.00	3	4	3.50	3	4	3.50	4	5	4	4.33
108	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33
109	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33
110	4	3	3.50	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33
111	5	5	5.00	5	5	5.00	5	4	4.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
112	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33
113	3	4	3.50	5	5	5.00	5	4	4.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00
114	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	5	4.67
115	5	3	4.00	5	5	5.00	5	3	4.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00
116	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
117	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00
118	4	3	3.50	4	4	4.00	5	4	4.50	4	3	3.50	4	3	4	3.67
119	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33
120	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4.00	4	4	4	4.00

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

PRESTASI KERJA (Y3)								
No.	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Y3.6	Y3.7	Y3
1	5	5	3	4	5	4	4	4.29
2	4	4	4	4	5	4	4	4.14
3	4	4	3	4	5	4	4	4.00
4	5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	3	3	4	4	4	4	4	3.71
6	5	4	5	4	4	5	4	4.43
7	3	5	4	3	5	5	5	4.29
8	5	4	5	4	4	5	4	4.43
9	3	5	4	3	5	5	5	4.29
10	4	4	4	4	4	5	5	4.29
11	5	4	3	3	3	3	4	3.57
12	5	4	5	4	4	5	4	4.43
13	4	4	4	5	5	4	4	4.29
14	3	3	4	4	4	4	3	3.57
15	4	4	4	4	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4	4	4	4	4.00
17	3	4	5	4	4	4	5	4.14
18	3	3	3	3	4	4	4	3.43
19	5	5	5	5	5	5	5	5.00
20	5	5	5	5	5	5	5	5.00
21	3	3	3	4	4	4	4	3.57
22	4	4	3	4	5	4	4	4.00
23	5	4	4	4	5	4	5	4.43
24	4	4	4	4	5	5	5	4.43
25	4	4	4	5	5	4	4	4.29

PRESTASI KERJA (Y3)								
No.	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Y3.6	Y3.7	Y3
26	5	4	5	4	4	5	4	4.43
27	5	4	3	3	3	3	4	3.57
28	4	4	4	4	4	4	4	4.00
29	4	4	4	4	4	4	4	4.00
30	3	5	4	3	5	5	5	4.29
31	4	4	4	4	4	4	4	4.00
32	4	4	4	4	5	4	4	4.14
33	4	5	4	4	5	5	5	4.57
34	3	4	5	4	4	4	5	4.14
35	3	3	3	3	4	4	4	3.43
36	3	3	4	4	4	4	3	3.57
37	4	4	4	4	5	5	5	4.43
38	4	4	4	5	5	4	4	4.29
39	4	4	4	4	4	4	4	4.00
40	4	4	4	4	4	5	5	4.29
41	4	4	4	4	4	4	4	4.00
42	4	4	4	5	4	5	5	4.43
43	4	4	4	4	5	5	5	4.43
44	4	3	4	4	4	4	5	4.00
45	5	5	5	4	4	5	5	4.71
46	5	4	4	4	4	4	4	4.14
47	4	5	4	4	4	4	5	4.29
48	4	5	5	5	5	4	5	4.71
49	4	4	4	5	5	5	5	4.57
50	4	4	4	4	4	5	5	4.29

PRESTASI KERJA (Y3)								
No.	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Y3.6	Y3.7	Y3
51	3	3	4	4	4	4	3	3.57
52	3	3	3	3	4	4	4	3.43
53	3	4	5	4	4	4	5	4.14
54	4	4	4	4	5	5	5	4.43
55	4	4	4	5	5	4	4	4.29
56	4	4	4	5	5	5	5	4.57
57	4	4	4	4	4	5	5	4.29
58	5	4	5	4	4	5	4	4.43
59	5	4	3	3	3	3	4	3.57
60	4	4	4	4	4	4	4	4.00
61	4	4	4	4	4	4	4	4.00
62	3	5	4	3	5	5	5	4.29
63	5	5	5	5	5	5	5	5.00
64	4	3	3	4	4	4	4	3.71
65	4	4	3	4	5	4	4	4.00
66	5	4	5	4	4	5	4	4.43
67	4	4	4	5	5	4	4	4.29
68	3	4	5	4	4	4	5	4.14
69	3	3	3	3	4	4	4	3.43
70	5	4	3	3	4	4	4	3.86
71	4	4	4	4	4	4	4	4.00
72	4	4	4	4	5	4	4	4.14
73	4	4	4	4	5	5	5	4.43
74	5	4	5	4	4	5	4	4.43
75	4	4	4	5	5	4	4	4.29

PRESTASI KERJA (Y3)								
No.	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Y3.6	Y3.7	Y3
76	3	4	5	4	4	4	5	4.14
77	3	3	3	3	4	4	4	3.43
78	5	4	3	3	3	3	4	3.57
79	4	4	4	4	4	5	5	4.29
80	5	4	4	4	4	4	4	4.14
81	4	4	4	4	4	4	4	4.00
82	4	4	4	4	4	4	4	4.00
83	4	4	4	4	4	4	4	4.00
84	3	5	4	3	5	5	5	4.29
85	5	5	5	5	5	5	5	5.00
86	5	4	5	4	4	5	4	4.43
87	4	4	3	4	5	4	4	4.00
88	4	5	5	5	5	5	5	4.86
89	4	4	4	4	4	4	3	3.86
90	4	5	5	4	4	4	4	4.29
91	4	4	5	3	4	4	4	4.00
92	4	4	4	4	3	4	4	3.86
93	5	5	5	5	5	5	5	5.00
94	4	4	4	4	3	4	4	3.86
95	4	4	3	4	4	4	4	3.86
96	4	4	5	4	4	4	4	4.14
97	4	4	4	4	4	4	4	4.00
98	5	4	4	4	4	4	4	4.14
99	4	4	5	4	3	4	4	4.00
100	4	4	4	4	4	5	4	4.14

PRESTASI KERJA (Y3)								
No.	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Y3.6	Y3.7	Y3
101	4	4	4	4	4	4	4	4.00
102	5	4	4	4	4	4	4	4.14
103	5	5	5	5	5	4	4	4.71
104	4	4	4	4	3	4	4	3.86
105	4	4	5	4	4	4	4	4.14
106	4	4	3	4	4	4	4	3.86
107	4	4	4	4	4	4	4	4.00
108	4	5	5	5	5	5	5	4.86
109	4	4	4	4	4	5	4	4.14
110	4	5	5	4	5	5	5	4.71
111	4	5	5	4	5	4	5	4.57
112	4	4	4	5	4	5	4	4.29
113	5	2	4	3	4	5	5	4.00
114	3	4	4	4	5	4	4	4.00
115	3	4	4	4	4	4	5	4.00
116	4	2	3	3	3	5	4	3.43
117	4	5	5	4	5	5	4	4.57
118	4	3	3	4	4	4	4	3.71
119	4	4	3	5	4	4	4	3.14
120	3	4	4	3	5	4	5	4.00

Lampiran 4 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

LAMPIRAN 5

UJI VALIDITAS DAN REABILITAS VARIABEL PENELITIAN

Lampiran 5 UJI VALIDITAS DAN REABILITAS VARIABEL PENELITIAN

Lampiran: Output Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten X1

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.4 <--- X1	1.000				
X1.3 <--- X1	1.270	.195	6.517	***	
X1.2 <--- X1	1.506	.212	7.105	***	
X1.1 <--- X1	1.452	.200	7.263	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

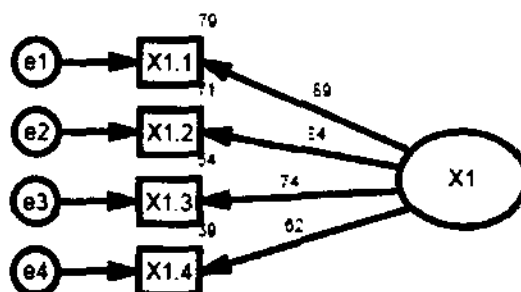
	Estimate
X1.4 <--- X1	.623
X1.3 <--- X1	.737
X1.2 <--- X1	.840
X1.1 <--- X1	.888

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.170	.047	3.590	***	
e4	.268	.038	7.078	***	
e3	.231	.036	6.480	***	
e2	.161	.032	4.980	***	
e1	.096	.026	3.739	***	

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

	Estimate
X1.1	.789
X1.2	.706
X1.3	.543
X1.4	.388



Lampiran 5 UJI VALIDITAS DAN REABILITAS
VARIABEL PENELITIAN

Lampiran: Output Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten X2

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.4<--- X2	1.000				
X2.3<--- X2	1.102	.130	8.501	***	
X2.2<--- X2	1.491	.162	9.200	***	
X2.1<--- X2	1.079	.115	9.371	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

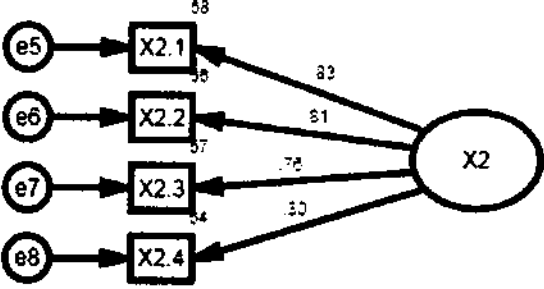
	Estimate
X2.4<--- X2	.798
X2.3<--- X2	.755
X2.2<--- X2	.811
X2.1<--- X2	.826

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	.086	.017	4.973	***	
e8	.049	.009	5.726	***	
e7	.078	.013	6.224	***	
e6	.099	.018	5.533	***	
e5	.046	.009	5.275	***	

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

	Estimate
X2.1	.682
X2.2	.657
X2.3	.571
X2.4	.637



Lampiran 5 UJI VALIDITAS DAN REABILITAS
VARIABEL PENELITIAN

Lampiran: Output Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten Y1

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1<--- Y1	1.000				
Y1.2<--- Y1	1.046	.174	6.002	***	
Y1.3<--- Y1	.805	.155	5.198	***	
Y1.4<--- Y1	.788	.138	5.729	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

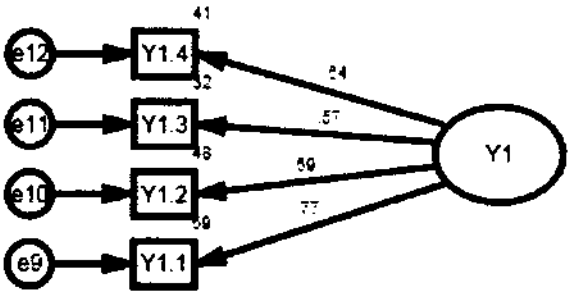
	Estimate
Y1.1<--- Y1	.766
Y1.2<--- Y1	.692
Y1.3<--- Y1	.567
Y1.4<--- Y1	.640

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	.200	.048	4.156	***	
e9	.140	.032	4.382	***	
e10	.238	.043	5.514	***	
e11	.274	.041	6.632	***	
e12	.178	.029	6.090	***	

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

	Estimate
Y1.4	.410
Y1.3	.321
Y1.2	.479
Y1.1	.587



Lampiran 5 UJI VALIDITAS DAN REABILITAS VARIABEL PENELITIAN

Lampiran: Output Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten Y2

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.4<--- Y2	.925	.066	14.006	***	
Y2.3<--- Y2	.903	.070	12.820	***	
Y2.2<--- Y2	.907	.069	13.109	***	
Y2.1<--- Y2	1.000				
Y2.5<--- Y2	.681	.057	12.000	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

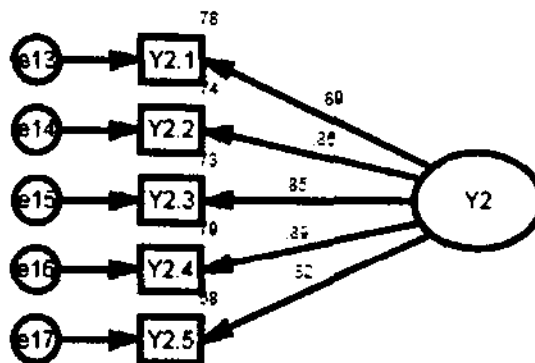
	Estimate
Y2.4<--- Y2	.890
Y2.3<--- Y2	.853
Y2.2<--- Y2	.862
Y2.1<--- Y2	.885
Y2.5<--- Y2	.824

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2	.493	.081	6.081	***	
e16	.110	.019	5.697	***	
e15	.151	.024	6.321	***	
e14	.140	.023	6.195	***	
e13	.136	.023	5.801	***	
e17	.108	.016	6.614	***	

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

	Estimate
Y2.5	.679
Y2.1	.784
Y2.2	.743
Y2.3	.727
Y2.4	.793



Lampiran 5 UJI VALIDITAS DAN REABILITAS VARIABEL PENELITIAN

Lampiran: Output Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten Y3

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.1<--- Y3	1.000				
Y3.2<--- Y3	1.167	.180	6.496	***	
Y3.3<--- Y3	1.171	.186	6.301	***	
Y3.4<--- Y3	1.177	.187	6.299	***	
Y3.5<--- Y3	1.177	.179	6.571	***	
Y3.6<--- Y3	.930	.150	6.214	***	
Y3.7<--- Y3	.923	.150	6.139	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

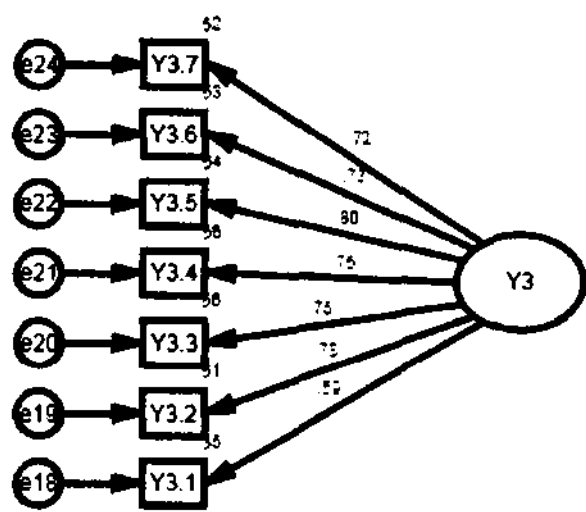
	Estimate
Y3.1<--- Y3	.595
Y3.2<--- Y3	.782
Y3.3<--- Y3	.746
Y3.4<--- Y3	.746
Y3.5<--- Y3	.797
Y3.6<--- Y3	.731
Y3.7<--- Y3	.718

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3	.154	.045	3.406	***	
e18	.282	.039	7.219	***	
e19	.133	.021	6.271	***	
e20	.168	.026	6.569	***	
e21	.170	.026	6.571	***	
e22	.123	.020	6.121	***	
e23	.116	.017	6.671	***	
e24	.124	.018	6.748	***	

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

	Estimate
Y3.7	.515
Y3.6	.534
Y3.5	.635
Y3.4	.556
Y3.3	.557
Y3.2	.612
Y3.1	.354

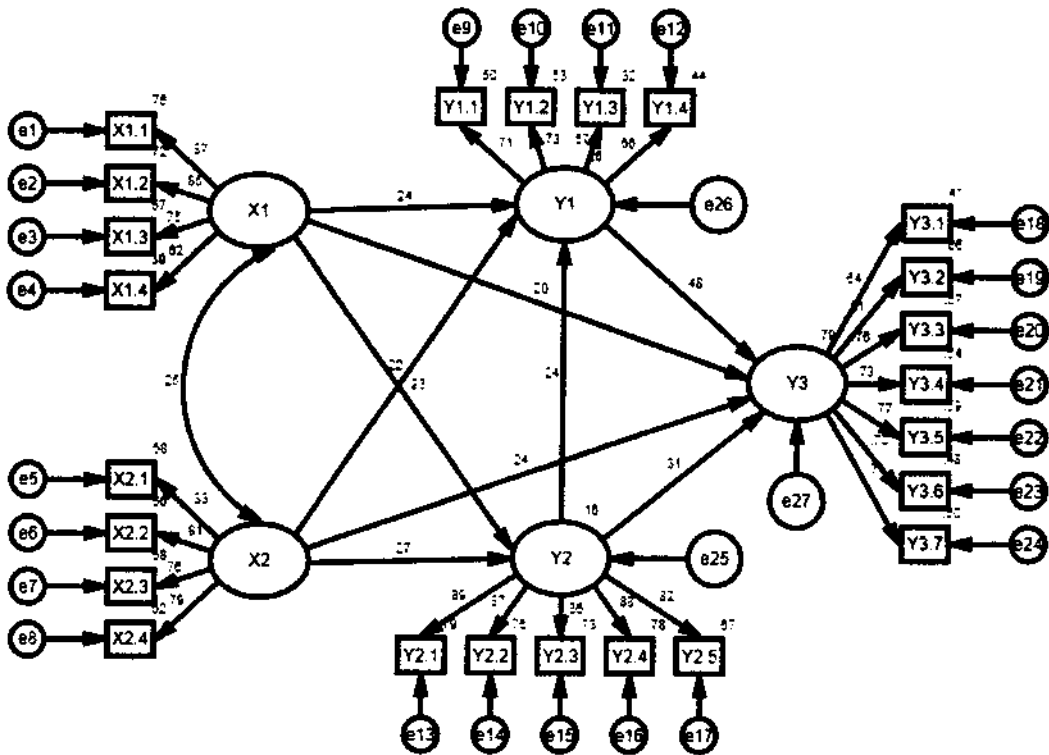


LAMPIRAN 6

HASIL UJI STRUKTURAL EQUATION MODELING

Lampiran 6 UJI STRUKTURAL EQUATION MODELING

Lampiran: Output Struktural Equation Modeling Pada Prestasi Kerja



Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	32	0	0	0	0	32
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	28	1	29	0	0	58
Total	60	1	29	0	0	90

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.7	3.000	5.000	.249	1.113	-1.462	-.269
Y3.6	3.000	5.000	.297	1.330	-1.408	-.148
Y3.5	3.000	5.000	-.190	-.849	-.648	-1.449
Y2.5	2.000	5.000	-.290	-.769	1.905	1.731
Y3.4	2.000	5.000	-.248	-1.110	.281	.628
Y3.3	3.000	5.000	-.080	-.358	-.424	-.947
Y3.2	3.000	5.000	-.027	-.122	-.201	-.450
Y3.1	2.000	5.000	-.429	-1.919	.492	1.101
Y2.1	1.000	5.000	-.639	-1.860	1.346	2.009
Y2.2	2.000	5.000	-.423	-1.894	.042	.094
Y2.3	1.000	5.000	-.060	-.739	.874	1.426
Y2.4	1.000	5.500	-.813	-1.109	1.754	.102
Y1.4	3.000	5.000	-.173	-.775	-.247	-.552
Y1.3	2.000	5.000	-.461	-2.062	.380	.849
Y1.2	2.000	5.000	-.393	-1.757	-.185	-.414
Y1.1	2.000	5.000	-.267	-1.196	.899	2.010
X2.1	2.000	5.000	-.243	-1.560	1.734	1.294
X2.2	2.000	5.000	-.114	-.511	.552	1.235
X2.3	2.000	5.000	-.305	-1.364	1.702	8.279
X2.4	2.000	5.000	-.665	-1.447	.813	1.943
X1.1	2.000	5.000	-.749	-1.952	1.189	.659
X1.2	2.000	5.000	-.546	-1.441	.064	.142
X1.3	2.000	5.000	-.852	-1.810	1.171	.618
X1.4	2.000	5.000	-.026	-.590	1.896	1.239
Multivariate					1.800	1.939

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
82	57.065	.000	.000
52	54.263	.000	.000
30	53.692	.000	.000
72	53.447	.001	.000
58	52.730	.001	.000
44	52.457	.001	.000
53	49.297	.002	.000
76	48.015	.003	.000
37	48.005	.003	.000
40	45.356	.005	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
75	44.627	.006	.000
59	43.859	.008	.000
55	41.649	.014	.000
51	41.200	.016	.000
78	40.569	.019	.000
46	38.956	.028	.000
77	38.814	.029	.000
43	37.813	.036	.000
29	37.176	.042	.000
47	36.430	.050	.000
68	36.196	.053	.000
33	35.149	.066	.000
36	34.912	.070	.000
27	34.628	.074	.000
74	34.350	.079	.000
20	34.190	.081	.000
23	33.951	.086	.000
48	33.549	.093	.000
35	32.562	.114	.000
15	32.224	.122	.000
21	31.809	.132	.000
66	31.038	.153	.000
56	29.941	.187	.002
73	29.733	.194	.002
31	29.034	.219	.008
17	28.793	.228	.010
10	28.451	.241	.015
12	28.311	.247	.013
25	28.179	.253	.011
32	28.070	.257	.009
70	27.886	.265	.009
67	27.634	.276	.011
8	26.997	.305	.040
11	24.274	.446	.902
45	23.874	.469	.946
116	23.868	.469	.924
54	23.721	.478	.924
61	23.713	.478	.896
16	23.404	.496	.929
71	23.080	.515	.956
18	22.137	.571	.997
64	22.137	.571	.995
28	21.267	.623	1.000
42	21.258	.623	1.000
2	20.518	.667	1.000
50	19.807	.708	1.000
22	19.481	.726	1.000
109	19.435	.728	1.000
34	19.340	.734	1.000
6	18.772	.764	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
13	18.770	.764	1.000
7	18.705	.768	1.000
49	18.602	.773	1.000
106	18.162	.795	1.000
85	18.052	.800	1.000
3	18.042	.801	1.000
5	17.872	.809	1.000
65	16.724	.860	1.000
104	16.420	.872	1.000
84	16.350	.875	1.000
102	16.341	.875	1.000
83	16.333	.876	1.000
63	15.596	.902	1.000
108	15.557	.903	1.000
19	15.358	.910	1.000
92	15.084	.918	1.000
41	14.354	.938	1.000
80	13.990	.947	1.000
81	13.990	.947	1.000
1	13.728	.953	1.000
14	13.460	.958	1.000
103	13.455	.958	1.000
117	13.424	.959	1.000
38	13.378	.959	1.000
105	13.344	.960	1.000
112	13.059	.965	1.000
98	12.977	.967	1.000
94	12.756	.970	1.000
111	12.614	.972	1.000
91	12.379	.975	1.000
4	12.339	.976	1.000
24	12.287	.976	1.000
107	11.525	.985	1.000
90	11.424	.986	1.000
119	10.262	.993	1.000
118	9.709	.996	1.000
87	9.089	.997	1.000

Condition number = 139.369

Eigenvalues

3.596 2.225 1.828 1.519 1.475 1.367 1.291 1.253 1.214 1.184 1.172 1.163 1.143 1.124 1.109
1.098 1.084 .972 .965 .850 .746 .641 .334 .126

Determinant of sample covariance matrix = 3.86279

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
Y2	<—	X2	.666	.245	2.717	.007
Y2	<—	X1	.395	.174	2.271	.023
Y1	<—	X1	.242	.113	2.139	.032
Y1	<—	Y2	.141	.064	2.190	.029
Y1	<—	X2	.316	.160	1.975	.048
Y3	<—	X1	.200	.080	2.511	.012
Y3	<—	X2	.345	.114	3.023	.003
Y3	<—	Y1	.488	.112	4.349	***
Y3	<—	Y2	.185	.048	3.871	***
X1.4	<—	X1	1.000			
X1.3	<—	X1	1.299	.196	6.614	***
X1.2	<—	X1	1.518	.213	7.133	***
X1.1	<—	X1	1.425	.197	7.233	***
X2.4	<—	X2	1.000			
X2.3	<—	X2	1.127	.131	8.582	***
X2.2	<—	X2	1.509	.164	9.174	***
X2.1	<—	X2	1.093	.117	9.367	***
Y1.1	<—	Y1	1.000			
Y1.2	<—	Y1	1.193	.180	6.610	***
Y1.3	<—	Y1	.877	.163	5.375	***
Y1.4	<—	Y1	.886	.144	6.154	***
Y2.4	<—	Y2	.912	.066	13.837	***
Y2.3	<—	Y2	.905	.069	13.061	***
Y2.2	<—	Y2	.911	.068	13.449	***
Y2.1	<—	Y2	1.000			
Y3.1	<—	Y3	1.000			
Y3.2	<—	Y3	1.128	.152	7.400	***
Y3.3	<—	Y3	1.103	.158	6.994	***
Y3.4	<—	Y3	1.078	.158	6.841	***
Y2.5	<—	Y2	.674	.056	11.942	***
Y3.5	<—	Y3	1.057	.149	7.098	***
Y3.6	<—	Y3	.823	.126	6.545	***
Y3.7	<—	Y3	.845	.127	6.636	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Y2	<---	X2	.273
Y2	<---	X1	.231
Y1	<---	X1	.243
Y1	<---	Y2	.242
Y1	<---	X2	.222
Y3	<---	X1	.195
Y3	<---	X2	.236
Y3	<---	Y1	.476
Y3	<---	Y2	.309
X1.4	<---	X1	.623
X1.3	<---	X1	.753
X1.2	<---	X1	.846
X1.1	<---	X1	.871
X2.4	<---	X2	.789
X2.3	<---	X2	.764
X2.2	<---	X2	.811
X2.1	<---	X2	.827
Y1.1	<---	Y1	.706
Y1.2	<---	Y1	.727
Y1.3	<---	Y1	.568
Y1.4	<---	Y1	.663
Y2.4	<---	Y2	.881
Y2.3	<---	Y2	.857
Y2.2	<---	Y2	.869
Y2.1	<---	Y2	.888
Y3.1	<---	Y3	.640
Y3.2	<---	Y3	.814
Y3.3	<---	Y3	.756
Y3.4	<---	Y3	.735
Y2.5	<---	Y2	.819
Y3.5	<---	Y3	.770
Y3.6	<---	Y3	.695
Y3.7	<---	Y3	.707

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
X1	<--> X2	.030	.013	1.952	.059

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X1	<-->	X2
		.248

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
X1	.170	.047	3.589	***
X2	.084	.017	4.914	***
e25	.417	.070	5.983	***
e26	.125	.033	3.804	***
e27	.038	.013	2.954	.003
e4	.268	.038	7.085	***
e3	.218	.034	6.376	***
e2	.155	.031	5.002	***
e1	.109	.025	4.397	***
e8	.051	.009	5.959	***
e7	.076	.012	6.227	***
e6	.099	.018	5.660	***
e5	.046	.009	5.396	***
e9	.171	.029	5.922	***
e10	.215	.038	5.688	***
e11	.273	.040	6.867	***
e12	.169	.027	6.305	***
e16	.119	.020	5.955	***
e15	.147	.023	6.318	***
e14	.133	.022	6.151	***
e13	.133	.023	5.818	***
e18	.258	.036	7.229	***
e19	.116	.018	6.326	***
e20	.163	.024	6.776	***
e21	.177	.026	6.889	***
e17	.111	.017	6.694	***
e22	.137	.020	6.685	***
e23	.129	.018	7.057	***
e24	.127	.018	7.011	***

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

	Estimate
Y2	.159
Y1	.264
Y3	.787
Y3.7	.500
Y3.6	.483
Y3.5	.593
Y2.5	.670
Y3.4	.540
Y3.3	.571
Y3.2	.662
Y3.1	.409
Y2.1	.789
Y2.2	.755
Y2.3	.734
Y2.4	.776
Y1.4	.440
Y1.3	.323
Y1.2	.528
Y1.1	.498
X2.1	.684
X2.2	.657
X2.3	.584
X2.4	.622
X1.1	.759

X1.2	.716
X1.3	.568
X1.4	.388

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X2	X1	Y2	Y1	Y3
Y2	.666	.395	.000	.000	.000
Y1	.410	.298	.141	.000	.000
Y3	.668	.419	.254	.488	.000
Y3.7	.565	.354	.215	.413	.845
Y3.6	.550	.345	.209	.402	.823
Y3.5	.706	.443	.268	.516	1.057
Y2.5	.449	.266	.674	.000	.000
Y3.4	.720	.452	.274	.527	1.078
Y3.3	.737	.462	.280	.539	1.103
Y3.2	.754	.473	.286	.551	1.128
Y3.1	.668	.419	.254	.488	1.000
Y2.1	.666	.395	1.000	.000	.000
Y2.2	.607	.360	.911	.000	.000
Y2.3	.603	.358	.905	.000	.000
Y2.4	.607	.360	.912	.000	.000
Y1.4	.363	.264	.125	.886	.000
Y1.3	.359	.261	.124	.877	.000
Y1.2	.489	.355	.168	1.193	.000
Y1.1	.410	.298	.141	1.000	.000
X2.1	1.093	.000	.000	.000	.000
X2.2	1.509	.000	.000	.000	.000
X2.3	1.127	.000	.000	.000	.000
X2.4	1.000	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	1.425	.000	.000	.000
X1.2	.000	1.518	.000	.000	.000
X1.3	.000	1.299	.000	.000	.000
X1.4	.000	1.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y2	Y1	Y3
Y2	.273	.231	.000	.000	.000
Y1	.288	.298	.242	.000	.000
Y3	.457	.409	.424	.476	.000
Y3.7	.323	.289	.300	.336	.707
Y3.6	.318	.284	.294	.331	.695
Y3.5	.352	.315	.326	.367	.770
Y2.5	.224	.189	.819	.000	.000
Y3.4	.336	.300	.311	.350	.735
Y3.3	.346	.309	.320	.360	.756
Y3.2	.372	.333	.345	.387	.814
Y3.1	.293	.262	.271	.304	.640
Y2.1	.243	.205	.888	.000	.000
Y2.2	.237	.201	.869	.000	.000
Y2.3	.234	.198	.857	.000	.000
Y2.4	.241	.204	.881	.000	.000
Y1.4	.191	.198	.160	.663	.000
Y1.3	.164	.170	.137	.568	.000
Y1.2	.209	.217	.176	.727	.000
Y1.1	.203	.211	.170	.706	.000
X2.1	.827	.000	.000	.000	.000
X2.2	.811	.000	.000	.000	.000

X2.3	.764	.000	.000	.000	.000
X2.4	.789	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.871	.000	.000	.000
X1.2	.000	.846	.000	.000	.000
X1.3	.000	.753	.000	.000	.000
X1.4	.000	.623	.000	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y2	Y1	Y3
Y2	.666	.395	.000	.000	.000
Y1	.316	.242	.141	.000	.000
Y3	.345	.200	.185	.488	.000
Y3.7	.000	.000	.000	.000	.845
Y3.6	.000	.000	.000	.000	.823
Y3.5	.000	.000	.000	.000	1.057
Y2.5	.000	.000	.674	.000	.000
Y3.4	.000	.000	.000	.000	1.078
Y3.3	.000	.000	.000	.000	1.103
Y3.2	.000	.000	.000	.000	1.128
Y3.1	.000	.000	.000	.000	1.000
Y2.1	.000	.000	1.000	.000	.000
Y2.2	.000	.000	.911	.000	.000
Y2.3	.000	.000	.905	.000	.000
Y2.4	.000	.000	.912	.000	.000
Y1.4	.000	.000	.000	.886	.000
Y1.3	.000	.000	.000	.877	.000
Y1.2	.000	.000	.000	1.193	.000
Y1.1	.000	.000	.000	1.000	.000
X2.1	1.093	.000	.000	.000	.000
X2.2	1.509	.000	.000	.000	.000
X2.3	1.127	.000	.000	.000	.000
X2.4	1.000	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	1.425	.000	.000	.000
X1.2	.000	1.518	.000	.000	.000
X1.3	.000	1.299	.000	.000	.000
X1.4	.000	1.000	.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y2	Y1	Y3
Y2	.273	.231	.000	.000	.000
Y1	.222	.243	.242	.000	.000
Y3	.236	.195	.309	.476	.000
Y3.7	.000	.000	.000	.000	.707
Y3.6	.000	.000	.000	.000	.695
Y3.5	.000	.000	.000	.000	.770
Y2.5	.000	.000	.819	.000	.000
Y3.4	.000	.000	.000	.000	.735
Y3.3	.000	.000	.000	.000	.756
Y3.2	.000	.000	.000	.000	.814
Y3.1	.000	.000	.000	.000	.640
Y2.1	.000	.000	.888	.000	.000
Y2.2	.000	.000	.869	.000	.000
Y2.3	.000	.000	.857	.000	.000
Y2.4	.000	.000	.881	.000	.000
Y1.4	.000	.000	.000	.663	.000
Y1.3	.000	.000	.000	.568	.000
Y1.2	.000	.000	.000	.727	.000
Y1.1	.000	.000	.000	.706	.000

X2.1	.827	.000	.000	.000	.000
X2.2	.811	.000	.000	.000	.000
X2.3	.764	.000	.000	.000	.000
X2.4	.789	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.871	.000	.000	.000
X1.2	.000	.846	.000	.000	.000
X1.3	.000	.753	.000	.000	.000
X1.4	.000	.623	.000	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y2	Y1	Y3
Y2	.000	.000	.000	.000	.000
Y1	.094	.056	.000	.000	.000
Y3	.323	.219	.069	.000	.000
Y3.7	.565	.354	.215	.413	.000
Y3.6	.550	.345	.209	.402	.000
Y3.5	.706	.443	.268	.516	.000
Y2.5	.449	.266	.000	.000	.000
Y3.4	.720	.452	.274	.527	.000
Y3.3	.737	.462	.280	.539	.000
Y3.2	.754	.473	.286	.551	.000
Y3.1	.668	.419	.254	.488	.000
Y2.1	.666	.395	.000	.000	.000
Y2.2	.607	.360	.000	.000	.000
Y2.3	.603	.358	.000	.000	.000
Y2.4	.607	.360	.000	.000	.000
Y1.4	.363	.264	.125	.000	.000
Y1.3	.359	.261	.124	.000	.000
Y1.2	.489	.355	.168	.000	.000
Y1.1	.410	.298	.141	.000	.000
X2.1	.000	.000	.000	.000	.000
X2.2	.000	.000	.000	.000	.000
X2.3	.000	.000	.000	.000	.000
X2.4	.000	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.000	.000	.000	.000
X1.2	.000	.000	.000	.000	.000
X1.3	.000	.000	.000	.000	.000
X1.4	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y2	Y1	Y3
Y2	.000	.000	.000	.000	.000
Y1	.066	.056	.000	.000	.000
Y3	.221	.213	.115	.000	.000
Y3.7	.323	.289	.300	.336	.000
Y3.6	.318	.284	.294	.331	.000
Y3.5	.352	.315	.326	.367	.000
Y2.5	.224	.189	.000	.000	.000
Y3.4	.336	.300	.311	.350	.000
Y3.3	.346	.309	.320	.360	.000
Y3.2	.372	.333	.345	.387	.000
Y3.1	.293	.262	.271	.304	.000
Y2.1	.243	.205	.000	.000	.000
Y2.2	.237	.201	.000	.000	.000
Y2.3	.234	.198	.000	.000	.000
Y2.4	.241	.204	.000	.000	.000
Y1.4	.191	.198	.160	.000	.000
Y1.3	.164	.170	.137	.000	.000

Y1.2	.209	.217	.176	.000	.000
Y1.1	.203	.211	.170	.000	.000
X2.1	.000	.000	.000	.000	.000
X2.2	.000	.000	.000	.000	.000
X2.3	.000	.000	.000	.000	.000
X2.4	.000	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.000	.000	.000	.000
X1.2	.000	.000	.000	.000	.000
X1.3	.000	.000	.000	.000	.000
X1.4	.000	.000	.000	.000	.000

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	462.704	242	.000	1.912
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	2196.054	276	.000	7.957

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.027	.928	.936	.887
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.143	.238	.172	.219

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.734	.697	.825	.959	.972
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.877	.644	.721
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	341.743	274.789	416.395
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1920.054	1774.474	2073.050

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4.905	2.872	2.309	3.499
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	18.454	16.135	14.912	17.421

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.069	.098	.120	.000
Independence model	.242	.232	.251	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	699.743	730.594	861.418	919.418
Saturated model	600.000	759.574	1436.248	1736.248
Independence model	2244.054	2256.820	2310.954	2334.954

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5.880	5.318	6.508	6.139
Saturated model	5.042	5.042	5.042	6.383
Independence model	18.858	17.634	20.143	18.965

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	57	61
Independence model	18	19

LAMPIRAN 7

TABEL FREKUENSI VARIABEL

Lampiran 7 TABEL FREKUENSI VARIABEL

VARIABEL :

LINGKUNGAN KERJA (X1)

```
FREQUENCIES VARIABLES=ItemX1.1_1 ItemX1.2_2 ItemX1.3_3 ItemX1.4_4
/NTILES=4
/PERCENTILES=30.0 90.0
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
KEW KURTOSIS SEKURT
/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

		Statistics			
		Item X1.1	Item X1.2	Item X1.3	Item X1.4
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.3500	4.3333	4.3583	4.4917
Std. Error of Mean		.05246	.05466	.05131	.04879
Median		4.0000	4.0000	4.0000	5.0000
Std. Deviation		.57488	.59878	.56205	.53446
Variance		.330	.359	.316	.286
Skewness		-.199	-.761	-.141	-.302
Std. Error of Skewness		.221	.221	.221	.221
Kurtosis		-.688	2.117	-.751	-1.203
Std. Error of Kurtosis		.438	.438	.438	.438
Range		2.00	3.00	2.00	2.00
Minimum		3.00	2.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	30	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
	90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	5.0	5.0	5.0
	4	66	55.0	55.0	60.0
	5	48	40.0	40.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.7	1.7	1.7
	3	2	1.7	1.7	3.3
	4	70	58.3	58.3	61.7
	5	46	38.3	38.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	4.2	4.2	4.2
	4	67	55.8	55.8	60.0
	5	48	40.0	40.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.7	1.7	1.7
	4	57	47.5	47.5	49.2
	5	61	50.8	50.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

KOMITMEN ORGANISATIONAL (X2)

```

FREQUENCIES VARIABLES=Item_X2.1.1 Item_X2.1.2 Item_X2.1.3 Item_X2.1.4
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
  KEW KURTOSIS SEKURT
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.

```

INDIKATOR (X2.1)**Frequencies**

		Statistics			
		Item X2.1.1	Item X2.1.2	Item X2.1.3	Item X2.1.4
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.3833	4.0667	3.9417	4.1583
Std. Error of Mean		.05183	.04694	.05712	.05550
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.56781	.51422	.62572	.60801
Variance		.322	.264	.392	.370
Skewness		-.228	.105	.041	-.090
Std. Error of Skewness		.221	.221	.221	.221
Kurtosis		-.776	.805	-.406	-.373
Std. Error of Kurtosis		.438	.438	.438	.438
Range		2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	10	4.0000	3.1000	3.0000	3.0000
	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	5.0000	4.0000	4.0000	5.0000
	90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	4.2	4.2	4.2
	4	64	53.3	53.3	57.5
	5	51	42.5	42.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	10.0	10.0	10.0
	4	88	73.3	73.3	83.3
	5	20	16.7	16.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	22.5	22.5	22.5
	4	73	60.8	60.8	83.3
	5	20	16.7	16.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	11.7	11.7	11.7
	4	73	60.8	60.8	72.5
	5	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

INDIKATOR (X2.2)

```
FREQUENCIES VARIABLES=Item_X2.2.1 Item_X2.2.2 Item_X2.2.3 Item_X2.2.4
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
  KEW KURTOSIS SEKURT
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

		Statistics			
		Item X2.2.1	Item X2.2.2	Item X2.2.3	Item X2.2.4
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.5500	4.0250	3.9750	3.8917
Std. Error of Mean		.09079	.07244	.04945	.06777
Median		3.5000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.99452	.79349	.54174	.74242
Variance		.989	.630	.293	.551
Skewness		.016	-.866	-.343	-.450
Std. Error of Skewness		.221	.221	.221	.221
Kurtosis		-1.041	.842	1.666	.211
Std. Error of Kurtosis		.438	.438	.438	.438
Range		3.00	3.00	3.00	3.00
Minimum		2.00	2.00	2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	10	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	20	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000
	25	3.0000	4.0000	4.0000	3.2500
	30	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	40	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	50	3.5000	4.0000	4.0000	4.0000
	60	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	70	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000
	80	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000
	90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item X2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	15.8	15.8	15.8
	3	41	34.2	34.2	50.0
	4	35	29.2	29.2	79.2
	5	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	6.7	6.7	6.7
	3	12	10.0	10.0	16.7
	4	69	57.5	57.5	74.2
	5	31	25.8	25.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	16	13.3	13.3	14.2
	4	86	73.3	73.3	87.5
	5	15	12.5	12.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4.2	4.2	4.2
	3	25	20.8	20.8	25.0
	4	68	56.7	56.7	81.7
	5	22	18.3	18.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

INDIKATOR (X2.3)

```
FREQUENCIES VARIABLES=Item_X2.3.1 Item_X2.3.2 Item_X2.3.3 Item_X2.3.4
/NTILES=4
/PERCENTILES=10.0 90.0
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEDIAN SKEWNESS SESKEW K
URTOSIS SEKURT
/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics				
		Item X2.3.4		
N	N	N	N	120
				0
Mean		Mean	Mean	Mean
Std. Error of Mean		Std. Error of Mean	Std. Error of Mean	Std. Error of Mean
Median		Median	Median	Median
Std. Deviation		Std. Deviation	Std. Deviation	Std. Deviation
Variance		Variance	Variance	Variance
Skewness		Skewness	Skewness	Skewness
Std. Error of Skewness		Std. Error of Skewness	Std. Error of Skewness	Std. Error of Skewness
Kurtosis		Kurtosis	Kurtosis	Kurtosis
Std. Error of Kurtosis		Std. Error of Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
Range		Range	Range	Range
Minimum		Minimum	Minimum	Minimum
Maximum	Maximum	Maximum	Maximum	4.0000
Percentiles	Percentiles	Percentiles	Percentiles	4.0000
				4.0000
				5.0000
	90	4.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item X2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5.0	5.0	5.0
	3	50	41.7	41.7	46.7
	4	56	46.7	46.7	93.3
	5	8	6.7	6.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	10.0	10.0	10.0
	4	62	51.7	51.7	61.7
	5	46	38.3	38.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.7	1.7	1.7
	3	34	28.3	28.3	30.0
	4	55	45.8	45.8	75.8
	5	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.7	1.7	1.7
	4	75	62.5	62.5	64.2
	5	43	35.8	35.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

INDIKATOR (X2.4)

```
FREQUENCIES VARIABLES=Item_X2.4.1 Item_X2.4.2 Item_X2.4.3 Item_X2.4.4
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
  KEW KURTOSIS SEKURT
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

		Statistics			
		Item X2.4.1	Item X2.4.2	Item X2.4.3	Item X2.4.4
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.8917	4.1000	4.2750	4.4250
Std. Error of Mean		.03704	.03817	.04578	.05380
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.40575	.41808	.50147	.58930
Variance		.165	.175	.251	.347
Skewness		-.829	.860	.394	-.455
Std. Error of Skewness		.221	.221	.221	.221
Kurtosis		2.399	2.270	-.514	-.871
Std. Error of Kurtosis		.438	.438	.438	.438
Range		2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	10	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000
	90	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item X2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	14.2	14.2	14.2
	4	99	82.5	82.5	96.7
	5	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	4.2	4.2	4.2
	4	98	81.7	81.7	85.8
	5	17	14.2	14.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	2.5	2.5	2.5
	4	81	67.5	67.5	70.0
	5	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item X2.4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	5.0	5.0	5.0
	4	57	47.5	47.5	52.5
	5	57	47.5	47.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

MOTIVASI (Y1)

```
FREQUENCIES VARIABLES=Item_Y1.1 Item_Y1.2 Item_Y1.3 Item_Y1.4.1 Item_Y1.4.2
/NTILES=4
/PERCENTILES=10.0 90.0
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
KEW KURTOSIS SEKURT
/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

		Statistics				
		Item Y1.1	Item Y1.2	Item Y1.3	Item Y1.4.1	Item Y1.4.2
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0667	4.2417	3.6667	4.1500	4.0083
Std. Error of Mean		.06453	.07100	.05466	.05755	.06535
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.70691	.77780	.59878	.63046	.71592
Variance		.500	.605	.359	.397	.513
Skewness		-1.401	-.888	-1.150	-.330	-.431
Std. Error of Skewness		.221	.221	.221	.221	.221
Kurtosis		5.058	.512	1.017	.356	.206
Std. Error of Kurtosis		.438	.438	.438	.438	.438
Range		4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Minimum		1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	10	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	25	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	5.0000	4.0000	5.0000	4.0000
	90	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.7	1.7	1.7
	2	1	.8	.8	2.5
	3	11	9.2	9.2	11.7
	4	79	65.8	65.8	77.5
	5	27	22.5	22.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.3	3.3	3.3
	3	13	10.8	10.8	14.2
	4	53	44.2	44.2	58.3
	5	50	41.7	41.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5.0	5.0	5.0
	3	30	25.0	25.0	30.0
	4	82	68.3	68.3	98.3
	5	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y1.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	13	10.8	10.8	11.7
	4	73	60.8	60.8	72.5
	5	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y1.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.5	2.5	2.5
	3	21	17.5	17.5	20.0
	4	68	56.7	56.7	76.7
	5	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA (Y2) :

INDIKATOR Y2.1

```
FREQUENCIES VARIABLES=Item_Y2.1.1 Item_Y2.1.2
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
KEW KURTOSIS SEKURT
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics		Item Y2.1.1	Item Y2.1.2
N	Valid	120	120
	Missing	0	0
Mean		3.5417	3.8417
Std. Error of Mean		.08104	.06149
Median		4.0000	4.0000
Std. Deviation		.88779	.67358
Variance		.788	.454
Skewness		-.275	-.304
Std. Error of Skewness		.221	.221
Kurtosis		-.655	.268
Std. Error of Kurtosis		.438	.438
Range		3.00	3.00
Minimum		2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Percentiles	10	2.0000	3.0000
	25	3.0000	3.0000
	50	4.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000
	90	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item Y2.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	18	15.0	15.0	15.0
	3	33	27.5	27.5	42.5
	4	55	45.8	45.8	88.3
	5	14	11.7	11.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y2.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.5	2.5	2.5
	3	29	24.2	24.2	26.7
	4	72	60.0	60.0	86.7
	5	16	13.3	13.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

INDIKATOR Y2.2

```
FREQUENCIES VARIABLES=Item_Y2.2.1 Item_Y2.2.2
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
KEW KURTOSIS SEKURT
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics		
		Item Y2.2.1
		Item Y2.2.2
N	Valid	120
	Missing	0
Mean		3.6667
Std. Error of Mean		.08561
Median		4.0000
Std. Deviation		.93784
Variance		.880
Skewness		-.403
Std. Error of Skewness		.221
Kurtosis		-.668
Std. Error of Kurtosis		.438
Range		3.00
Minimum		2.00
Maximum		5.00
Percentiles	10	2.0000
	25	3.0000
	50	4.0000
	75	4.0000
	90	5.0000

Frequency Table

Item Y2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	18	15.0	15.0	15.0
	3	25	20.8	20.8	35.8
	4	56	46.7	46.7	82.5
	5	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.7	1.7	1.7
	3	22	18.3	18.3	20.0
	4	64	53.3	53.3	73.3
	5	32	26.7	26.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

INDIKATOR Y2.3

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y2.3.1 Y2.3.2
/NTILES=4
/NTILES=10
/PERCENTILES=10.0 90.0
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
KEW KURTOSIS SEKURT

/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics			
		Item Y2.3.1	Item Y2.3.2
N	Valid	120	120
	Missing	0	0
Mean		3.6417	4.0250
Std. Error of Mean		.06673	.05972
Median		4.0000	4.0000
Std. Deviation		.73102	.65417
Variance		.534	.428
Skewness		-.112	-.391
Std. Error of Skewness		.221	.221
Kurtosis		-.208	.595
Std. Error of Kurtosis		.438	.438
Range		3.00	3.00
Minimum		2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Percentiles	10	3.0000	3.0000
	20	3.0000	4.0000
	25	3.0000	4.0000
	30	3.0000	4.0000
	40	3.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000
	60	4.0000	4.0000
	70	4.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000
	80	4.0000	5.0000
	90	4.9000	5.0000

Frequency Table

Item Y2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5.0	5.0	5.0
	3	43	35.8	35.8	40.8
	4	59	49.2	49.2	90.0
	5	12	10.0	10.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.7	1.7	1.7
	3	18	15.0	15.0	16.7
	4	75	62.5	62.5	79.2
	5	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

INDIKATOR (Y2.4)

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y2.4.1 Y2.4.2
/NTILES=4
/NTILES=10
/PERCENTILES=10.0 90.0
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
KEW KURTOSIS SEKURT

/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics			
		Item Y2.4.1	Item Y2.4.2
N	Valid	120	120
	Missing	0	0
Mean		4.1583	4.2750
Std. Error of Mean		.05158	.05018
Median		4.0000	4.0000
Std. Deviation		.56503	.54945
Variance		.319	.302
Skewness		.023	.045
Std. Error of Skewness		.221	.221
Kurtosis		-.050	-.453
Std. Error of Kurtosis		.438	.438
Range		2.00	2.00
Minimum		3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00
Percentiles	10	4.0000	4.0000
	20	4.0000	4.0000
	25	4.0000	4.0000
	30	4.0000	4.0000
	40	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000
	60	4.0000	4.0000
	70	4.0000	5.0000
	75	4.7500	5.0000
	80	5.0000	5.0000
90		5.0000	5.0000

Frequency Table

Item Y2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	9.2	9.2	9.2
	4	79	65.8	65.8	75.0
	5	30	25.0	25.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	5.0	5.0	5.0
	4	75	62.5	62.5	67.5
	5	39	32.5	32.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

INDIKATOR (Y2.5)

```

FREQUENCIES VARIABLES=Item_Y2.5.1 Item_Y2.5.2 Item_Y2.5.3
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
  KEW KURTOSIS SEKURT
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Statistics		
		Item Y2.5.1	Item Y2.5.2	Item Y2.5.3
N	Valid	120	120	120
	Missing	0	0	0
Mean		4.1500	4.3917	4.2167
Std. Error of Mean		.04972	.04777	.05183
Median		4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.54465	.52334	.56781
Variance		.297	.274	.322
Skewness		.090	.089	-.007
Std. Error of Skewness		.221	.221	.221
Kurtosis		.152	-1.211	-.266
Std. Error of Kurtosis		.438	.438	.438
Range		2.00	2.00	2.00
Minimum		3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00
Percentiles	10	4.0000	4.0000	4.0000
	25	4.0000	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	5.0000	5.0000
	90	5.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item Y2.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	8.3	8.3	8.3
	4	82	68.3	68.3	76.7
	5	28	23.3	23.3	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Item Y2.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.7	1.7	1.7
	4	69	57.5	57.5	59.2
	5	49	40.8	40.8	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Item Y2.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	7.5	7.5	7.5
	4	76	63.3	63.3	70.8
	5	35	29.2	29.2	100.0
Total		120	100.0	100.0	

PRESTASI KERJA (Y3)

```

FREQUENCIES VARIABLES=Item_Y3.1 Item_Y3.2 Item_Y3.3 Item_Y3.4 Item_Y3.5 Item_Y3.6 I
tem_Y3.7
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN SKEWNESS SES
KEW KURTOSIS SEKURT
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Statistics						
		Item Y3.1	Item Y3.2	Item Y3.3	Item Y3.4	Item Y3.5	Item Y3.6	Item Y3.7
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0417	4.0500	4.0833	4.0167	4.2833	4.3250	4.3167
Std. Error of Mean		.05964	.05532	.06102	.05290	.05447	.04903	.04877
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.65332	.60599	.66842	.57953	.59668	.53707	.53426
Variance		.427	.367	.447	.336	.356	.288	.285
Skewness		-.042	-.483	-.096	.000	-.191	.078	.108
Std. Error of Skewness		.221	.221	.221	.221	.221	.221	.221
Kurtosis		-.618	1.501	-.735	.052	-.554	-.733	-.699
Std. Error of Kurtosis		.438	.438	.438	.438	.438	.438	.438
Range		2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	10	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000
	90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

Frequency Table

Item Y3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	19.2	19.2	19.2
	4	69	57.5	57.5	76.7
	5	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.7	1.7	1.7
	3	13	10.8	10.8	12.5
	4	82	68.3	68.3	80.8
	5	23	19.2	19.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	18.3	18.3	18.3
	4	66	55.0	55.0	73.3
	5	32	26.7	26.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	15.8	15.8	15.8
	4	80	66.7	66.7	82.5
	5	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	7.5	7.5	7.5
	4	68	56.7	56.7	64.2
	5	43	35.8	35.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3.3	3.3	3.3
	4	73	60.8	60.8	64.2
	5	43	35.8	35.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Item Y3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3.3	3.3	3.3
	4	74	61.7	61.7	65.0
	5	42	35.0	35.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Descriptive Statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
X1	120	2	5	4,3833	0,56749
X1.1	120	3	5	4,3500	0,57468
X1.2	120	2	5	4,3333	0,59878
X1.3	120	3	5	4,3583	0,56205
X1.4	120	3	5	4,4917	0,53446
X2	120	3	5	4,0489	0,61971
X2.1	120	3	5	4,1375	0,57894
X2.2	120	3	5	3,8604	0,76804
X2.3	120	3	5	4,0250	0,65323
X2.4	120	3	5	4,1729	0,47865
Y1	120	1	5	4,0135	0,69998
Y1.1	120	1	5	4,0667	0,70691
Y1.2	120	2	5	4,2417	0,77780
Y1.3	120	2	5	3,6667	0,59878
Y1.4	120	2	5	4,0791	0,71592
Y2.	120	2	5	4,0488	0,6575
Y2.1	120	2	5	3,6917	0,7806
Y2.2	120	2	5	3,8583	0,8289
Y2.3	120	2	5	4,1583	0,5650
Y2.4	120	2	5	4,2833	0,5678
Y2.5	120	2	5	4,2528	0,5452
Y3	120	2	5	4,1595	0,59646
Y3.1	120	3	5	4,0417	0,65332
Y3.2	120	2	5	4,0500	0,60599
Y3.3	120	3	5	4,0833	0,66842
Y3.4	120	3	5	4,0167	0,57953
Y3.5	120	3	5	4,2833	0,59668
Y3.6	120	3	5	4,3250	0,53707
Y3.7	120	3	5	4,3167	0,53426

LAMPIRAN 8

SURAT IJIN PENELITIAN



UNIVERSITAS AIRLANGGA

PROGRAM PASCASARJANA

Kampus B, Jalan Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286 Telepon 031-5020170, 5023715, 5041566, 5041536, Faksimili 031-5030076 Website : <http://www.pasca.unair.ac.id> - e-mail : pasca@pasca.unair.ac.id

Nomor : 956 /H3.8/PPd/2011

22 Maret 2011

Lamp :

Hal : Izin penelitian

Yth. Direktur PT Emdeki Utama (PMDN) ✓
Gresik

Sehubungan dengan ini mohon izin penelitian guna penulisan untuk Disertasi peserta Program Doktor Program Studi Ilmu Kedokteran Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Nama : Yosia Daniel,Drs.,ST.,M.Si
Nim : 090810522 / D
Judul : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Serta Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Kalsium Karbida PT Emdeki Utama di Gresik

Promotor : *Prof.Budiman Christiananta,Drs.,Ec.,MA.,Ph.D*

Kopromotor : *Prof.Dr.H.Umar Nimran,MA*

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

a.n.Direktur
Wa.Dir Bidang Akademik,

Prof.Dr.Suهارiningsih,Ir
NIP.195206271979012001