

658 3
m 12
p e1

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL
DAN KETERLIBATAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
USAHA KERJA**

(Studi Empirik pada Tenaga Perawat di Tiga Rumah Sakit di Semarang)



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

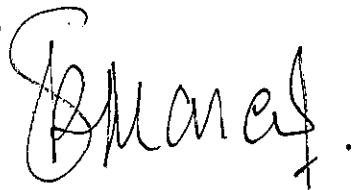
Disusun Oleh :

**STEFANUS RICHARD MARCUS
NIM. C4A002177**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

SERTIFIKASI

Saya Stefanus Richard Marcus, yang bertanda tangan di bawah ini bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini atau pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada diri saya.



Stefanus Richard Marcus

Juni 2004

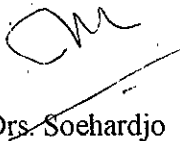
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
Tesis berjudul :

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN
KETERLIBATAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI USAHA KERJA
(Studi Empirik pada tenaga perawat di Tiga Rumah Sakit di Semarang)**

Yang disusun oleh Stefanus Richard Marcus, NIM. C 4A002177
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 17 Juni 2004

Pembimbing Utama



Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing Anggota

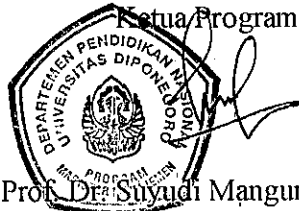


Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 17 Juni 2004

Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

- *Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan.*
- *Adalah baik permulaan yang baik, tetapi lebih baik akhir yang baik.*

ABSTRACT

This research is proposed to analyze the influence of organizational commitment and job involvement, to the employee performance through work effort. The result of the research is hoped can benefit for company's management in improving their employee's commitment, job involvement, effort, and performance, and also benefit for the researcher in academic study.

In this research, researcher analyzing these factors: organizational commitment, and job involvement as exogenous variables, where these variables is giving influence to other variable, and the endogenous variable is work effort and performance.

This research has conducted at three hospitals in Semarang where the hospitals are RS Roemani, RS Tentara Bhakti Wira Tamtama, and RS Tugurejo, by taking sample as many as 130 people from total 498 people that work as a nurse at the three hospitals. Sampling method used was the proportional random sampling by taking sample proportionally with paying attention to the population of nurse from each hospital.

Data collected by using questionnaire, and the data was analyzed using structural equation modeling. Result from analyzed data indicate that organizational commitment influence the work effort and performance positively and significantly with path coefficient 0,466 and 0,400, and $P = 0,001$ and $0,005$. While Job involvement influence the work effort and performance positively and significantly with path coefficient 0,335 and 0,278, and $P = 0,023$ and $0,021$. And finally The Work Effort affects positively and significantly to performance with path coefficient 0,297 and $P = 0,038$. But there are limitations in this research, so before further research conducted future researcher should see the suggestions in the future research agenda.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui usaha kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi pimpinan perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasional, keterlibatan kerja, usaha, dan kinerja dari karyawan mereka maupun bagi peneliti dalam hal akademik.

Dalam penelitian ini peneliti menganalisis komitmen organisasional, dan keterlibatan kerja sebagai variabel eksogen, dimana variabel ini yang memberikan efek kepada variabel lain, sedangkan variabel endogennya adalah usaha kerja dan kinerja karyawan.

Objek penelitian dilakukan pada tiga Rumah Sakit di Semarang yaitu RS. Roemani, RS Tentara Bhakti Wira Tamtama dan RSUD Tugurejo dengan mengambil sampel sebanyak 130 dari populasi 498 orang karyawan yang berprofesi sebagai perawat di ketiga Rumah Sakit. Pengambilan sampel memakai metode *proportional random sampling* dengan mengambil sampel secara proporsional dengan memperhatikan populasi dari setiap Rumah Sakit

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket; data dianalisis dengan menggunakan *structural equation modeling*. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap usaha kerja dan kinerja dengan koefisien jalur 0,446 dan 0,400; $P = 0,001$ dan 0,005, kemudian keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap usaha kerja dan kinerja dengan koefisien jalur 0,335 dan 0,278; $P = 0,021$ dan 0,023. Akhirnya usaha kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur 0,279; $P = 0,038$. Akan tetapi ada keterbatasan dalam penelitian ini sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan sejumlah saran yang terdapat pada agenda penelitian mendatang.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Tritunggal yang Maha Kasih atas berkat limpahan rahmatnya, maka penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *“Pengaruh komitmen organisasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja melalui usaha kerja (studi empirik pada tenaga perawat di tiga Rumah Sakit di samarang)”*.

Tesis ini meneliti mengenai pengaruh komitmen organisasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja melalui usaha kerja pada perawat pada RS. Roemani, RST Bhakti Wira Tamtamn dan RSUD Tugurejo Semarang dan disusun guna memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan derajat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Undip Semarang.

Keberhasilan penulisan dalam menyelesaikan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan serta dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

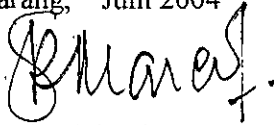
1. Yth. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang..
2. Yth. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku Deputy Direktur Bidang Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Yth. Direktur RS. Roemani Semarang
4. Yth. Pimpinan RS. Tentara Bhakti Wira Tamtama Semarang
5. Yth. Direktur RSUD. Tugurejo Semarang
6. Yth. Bapak Prof. Drs. Soehardjo selaku Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku Pembimbing Anggota yang telah banyak

meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan serta petunjuk, saran, kritik demi kebaikan tesis ini.

7. Papa, mama, dan adik – adik yang selalu mendukung dan memberikan dorongan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini
8. Rekan-rekan mahasiswa angkatan XVIII pagi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan rekan lain yang telah banyak membantu memberikan dorongan, semangat yang berguna bagi penulis.

Kami menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan yang ada. Namun penulis berharap bahwa sumbangan pemikiran yang ada dari tesis ini mampu memberikan manfaat bagi para pembaca.

Semarang, Juni 2004



Stefanus Richard Marcus

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang Masalah.....	1
I.2. Perumusan Masalah.....	5
I.3. Tujuan Penelitian.....	6
I.4. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	8
II.1. Konsep Dasar.....	8
II.1.1. Komitmen Organisasional.....	8
II.1.2. Keterlibatan Kerja.....	14
II.1.3. Usaha Kerja.....	16
II.1.4. Kinerja.....	17
II.1.5. Komitmen Organisasional dan Kinerja.....	18
II.1.6. Keterlibatan Kerja dan Kinerja.....	19
II.1.7. Komitmen Organisasional dan Usaha Kerja.....	20
II.1.8. Keterlibatan kerja dan Usaha Kerja.....	21
II.1.9. Usaha Kerja dan Kinerja.....	21
II.2. Penelitian Terdahulu.....	22
II.3. Pengembangan model Kerangka Pikir Teoritik.....	24
II.3. Hipotesis yang diajukan.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
III.1. Jenis dan Sumber Data.....	26
III.1.1. Data Primer.....	26
III.1.2. Data Sekunder.....	27
III.2. Populasi dan Sampel.....	27
III.2.1. Populasi.....	27

III.2.2. Sampel.....	28
III.3. Metode Pengumpulan Data.....	30
III.4. Dimensi Operasional Variabel.....	30
III.4.1. Komitmen Organisasional.....	30
III.4.2. Keterlibatan Kerja.....	32
III.4.3. Usaha Kerja.....	33
III.4.4. Kinerja.....	33
III.5. Analisis Data.....	34
III.5.1. Uji Hipotesis.....	34
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	44
IV.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data deskriptif.....	44
IV.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	45
IV.1.2.1. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	46
IV.1.2.2. Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	47
IV.1.2.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
IV.1.2.4. Rseponden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	49
IV.2. Proses dan Hasil Analisis Data.....	49
IV.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	49
IV.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori.....	50
IV.2.3. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	53
IV.2.4. Proses Identifikasi.....	56
IV.2.5. Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM.....	57
IV.2.5.1. Evaluasi <i>Outlier Univariate</i>	57
IV.2.5.2. Evaluasi <i>Outlier Multivariate</i>	58
IV.2.5.3. Uji Normalitas Data.....	58
IV.2.5.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas.....	59
IV.2.5.5. Uji Kesesuaian.....	60
IV.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model.....	60
IV.3. Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	61
IV.3.1. Uji Reliabilitas Konstruk.....	61
IV.3.2. <i>Variance Extract</i>	62
IV.4. Pengujian Hipotesis.....	63
IV.4.1. Uji Hipotesis 1.....	63
IV.4.2. Uji Hipotesis 2.....	64
IV.4.3. Uji Hipotesis 3.....	65
IV.4.4. Uji Hipotesis 4.....	66
IV.4.5. Uji Hipotesis 5.....	67
IV.5. Analisis Pengaruh.....	68
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN..	73
V.1. Kesimpulan.....	73
V.1.1. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja.....	73
V.1.2. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja.....	74
V.1.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Usaha Kerja.....	74

V.1.4. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Usaha Kerja.....	75
V.1.5. Pengaruh Usaha Kerja terhadap Kinerja.....	76
V.2. Implikasi Kebijakan.....	77
V.2.1. Implikasi Teoritik.....	77
V.2.2. Implikasi Manajerial.....	78
V.3. Keterbatasan Penelitian.....	80
V.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	81

DAFTAR PUSTAKA.....	82
----------------------------	-----------

LAMPIRAN

- Lampiran 1. Perhitungan jumlah Responden tiap Tumah Sakit
- Lampiran 1. Daftar Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Tabel Data Lapangan
- Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. <i>Review</i> Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1. Jumlah Populasi Perawat	29
Tabel 3.2. Model Persamaan Struktural.....	37
Tabel 3.3. Model Pengukuran.....	37
Tabel 3.4. Goodness Fit of Index.....	42
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Masa Kerja	46
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Status Perkawinan	47
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	49
Tabel 4.5. <i>Sample Covarians – Estimates</i>	50
Tabel 4.6. Hasil Pengujian kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori.....	51
Tabel 4.7. <i>Regression Weight</i> Pada Analisis Faktor Konfirmatori	52
Tabel 4.8. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	54
Tabel 4.9. <i>Regression Weights</i>	56
Tabel 4.10. Statistik Deskriptif.....	57
Tabel 4.11. <i>Assesment of Normality</i>	59
Tabel 4.12. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	60
Tabel 4.13. <i>Standardized Residual Covariance</i>	61
Tabel 4.14. Hasil Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	63
Tabel 4.15. Estimasi Pengaruh Langsung.....	70
Tabel 4.16. Estimasi Pengaruh Tidak Langsung.....	71
Tabel 4.17. Estimasi pengaruh Total.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritik	24
Gambar 3.1. Dimensi Komitmen Organisasional	31
Gambar 3.2. Dimensi Keterlibatan Kerja	32
Gambar 3.3. Dimensi Usaha Kerja	33
Gambar 3.4. Dimensi Kinerja	34
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori	51
Gambar 4.2. Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	53

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan – tujuan yang hendak dicapai. Tujuan – tujuan tersebut dapat dicapai dengan mendayagunakan semua sumberdaya yang ada dalam organisasi tersebut. Salah satu aset atau sumberdaya yang dimiliki oleh semua organisasi adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan suatu aset yang penting bagi organisasi dan harus dikelola dengan baik.

Istilah sumberdaya manusia merujuk pada individu – individu yang ada dalam organisasi. Arti penting dari sumberdaya manusia adalah bermuara dari suatu kenyataan bahwa individu – individu (manusia) adalah elemen yang selalu ada dalam organisasi. Suatu organisasi hanya dapat berjalan efektif apabila ada individu yang dapat bekerja dengan efektif. Pernyataan ini berimplikasi pada, bahwa bagaimana suatu organisasi dapat bertahan, hampir sebagian besar tergantung pada bagaimana kinerja karyawan atau individu yang ada.

Kinerja didefinisikan sebagai “*the extent of aktual work performed by individual*” atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore, 1990). Sebagai suatu hal yang diinginkan atau diharapkan oleh organisasi, kinerja individual diperlakukan sebagai *final dependent variabel* dalam hampir semua penelitian manajemen (Johansson dan Yip 1994). Beberapa hal yang dianggap sebagai penentu dari *individual outcomes* –yang dalam hal ini

adalah kinerja-- adalah komitmen organisasional (*organizational commitment*) dan keterlibatan kerja (*job involvement*) karyawan.

Pada dasarnya komitmen organisasional berfokus pada ikatan emosional seorang individu pada suatu organisasi (Mowday et. al. 1979, dalam Burton 2002). Komitmen organisasional atau komitmen terhadap organisasi, merupakan bagian dari perilaku kerja atau sikap kerja dan nilai kerja (Robbins 1998). Menurut Robbins (1998) sikap kerja ini mempunyai dampak langsung terhadap produktivitas kerja. Terciptanya komitmen yang kuat dari setiap karyawan diharapkan dapat mendorong terciptanya tujuan perusahaan.

Ada dua definisi atau pandangan yang berbeda mengenai komitmen yang populer. Yang pertama adalah pandangan yang dikemukakan oleh Becker pada tahun 1960, dan yang lainnya lagi adalah pandangan dari Porter dkk (Meyer et. al. 1989). Menurut Porter dkk, komitmen adalah “kekuatan dari pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu (*the strength of an individual's identification with and involvement*) dalam suatu organisasi tertentu”. Sedangkan Becker, mendeskripsikan komitmen sebagai suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengikatkan diri dalam “garis aktifitas yang konsisten (*consistent lines of activity*).”

Kemudian Meyer dan Allen (1984), menggunakan term *affective commitment* dan *continuance commitment* untuk mengatasi pandangan Porter dan Becker yang berbeda terhadap konstruk komitmen ini. Setelah itu, pada tahun 1991 Meyer dan Allen mengemukakan pandangan mereka mengenai komitmen

dengan menyatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga bagian atau dimensi yaitu : *affective*, *normative* dan *continuance commitment*.

Sejak tahun 1960, komitmen karyawan secara berkesinambungan menjadi salah satu isu yang paling menarik bagi manajer dan para peneliti (Suliman dan Iles, 2000). Hampir semua literatur penelitian memfokuskan pada bagaimana cara mengembangkan dan meningkatkan komitmen karyawan, karena organisasi menganggap bahwa komitmen adalah suatu *desirable attribute* / atribut yang diinginkan dalam organisasi (Shore et. al. 1995).

Ada beberapa pandangan mengenai hubungan komitmen organisasional dengan kinerja individu, salah satunya adalah pendapat atau pandangan dari Iles et. al. (1996, dalam Suliman dan Iles 2000 a), dimana Iles et. al. berpendapat bahwa tidak semua bagian dari komitmen mempunyai hubungan dengan kinerja yang tinggi, Kemudian Keller (1997) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif namun lemah dengan kinerja.

Keterlibatan dalam pekerjaan (*Job Involvement*), didefinisikan sebagai tingkatan dimana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan pada keseluruhan kesan diri / *self-image* (Lodahl dan Kejner dalam Lassk et. al, 2002), dimana Keterlibatan dalam pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai pernyataan kognitif identifikasi psikologis dengan pekerjaan, yang tergantung pada kebutuhan memuaskan potensi pekerjaan (Kanungo dalam Perrot, 2002). Keterlibatan dalam pekerjaan mulai diteliti sejak

pertama kali Allport (1943) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bagian atau tipe dari *job attitude* / sikap kerja (Perrot, 2002).

Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan dari banyak orang (Brown, 1996), dimana pernyataan keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Allport 1943, dalam Perrot 2002), dimana seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Robbins 1998), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, maka diharapkan produktivitas karyawan akan meningkat.

Hampir semua penelitian tentang keterlibatan kerja memfokuskan pada kaitan antara keterlibatan kerja dengan tingkat absensi dan *turnover* (Keller, 1997), dan masih sedikit yang melihat hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja (Keller, 1997). Brown (1996), dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan kerja hanya mempunyai hubungan yang lemah dengan kinerja, tetapi Keller (1997), menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel kinerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dilihat pengaruh dari komitmen organisasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui suatu variabel mediating, yaitu Work effort atau Usaha.

I.2. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan semakin cepatnya perubahan yang terjadi, dan untuk menghadapi keadaan tersebut, dan untuk tetap dapat eksis serta dapat mencapai tujuannya, suatu organisasi sangat membutuhkan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, dan mempunyai kinerja yang tinggi. Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya : komitmen organisasional dan keterlibatan kerja. Komitmen karyawan sangat penting artinya bagi kelangsungan perusahaan, karena dengan komitmen karyawan maka mereka akan mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi mereka, demikian pula apabila karyawan dapat lebih terlibat dalam pekerjaannya. Ada hasil riset yang menemukan bahwa komitmen organisasional dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja (Suliman dan Iles 2000 b; Keller 1997). Tetapi ada juga riset yang menemukan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang lemah dengan kinerja (Keller 1997), dan keterlibatan kerja pun mempunyai hubungan yang lemah dengan kinerja (Brown 1996). Perumusan masalah dari penelitian ini adalah : *terdapat inkonsistensi tentang hubungan antara komitmen organisasional dan keterlibatan kerja dengan kinerja*, dan oleh karena itu kami mencoba untuk memberikan suatu variabel mediating yang bisa memberikan hasil positif bagi pengaruh komitmen organisasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja. Variabel mediating tersebut adalah *Work Effort* (Usaha Kerja). Jadi selain kami melihat pengaruh langsung dari komitmen organisasional dan keterlibatan kerja dengan kinerja kami juga melihat pengaruhnya melalui variabel mediating yang

diberikan yaitu usaha kerja. Maka dari itu sesuai dengan judul dan latar belakangnya, maka pertanyaan penelitian dari rencana penelitian ini adalah :

1. *Bagaimana pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?*
2. *Bagaimana pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan?*
3. *Bagaimana pengaruh dari komitmen organisasional terhadap usaha kerja?*
4. *Bagaimana pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap usaha kerja?*
5. *Bagaimana pengaruh dari usaha kerja terhadap kinerja karyawan?*

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah dibicarakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. *Menganalisis pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.*
2. *Menganalisis pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.*
3. *Menganalisis pengaruh dari komitmen organisasional terhadap usaha kerja.*
4. *Menganalisis pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap usaha kerja.*
5. *Menganalisis pengaruh dari usaha kerja terhadap kinerja karyawan.*

I.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

Secara Teoritis :

Penelitian ini dapat digunakan oleh Akademisi dari bidang sumberdaya manusia dan manajemen. Khususnya yang ingin mengetahui pengaruh komitmen dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui usaha kerja.

Secara Praktis :

Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi pihak manajemen Rumah Sakit untuk meningkatkan komitmen dan keterlibatan kerja karyawan mereka.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

II.1. Konsep Dasar

II.1.1. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu nilai personal, dimana seringkali komitmen organisasional mengacu kepada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan (Cherrington 1994). Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan atau hubungan antara karyawan dengan organisasi. Motivasi untuk melakukan studi tentang komitmen didasari suatu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan potensialnya untuk mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja (Mowday 1998).

Ada dua pandangan awal mengenai komitmen, yang pertama adalah pandangan Porter et. al. (1974, dalam Meyer et. al. 1989). Porter et. al. mendefinisikan komitmen sebagai suatu "kekuatan dari pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu (*the strength of an individual's identification with and involvement*) dalam suatu organisasi tertentu". Ada pula pendapat dari Becker (1960, dalam Meyer et. al. 1989), yang mendeskripsikan komitmen sebagai suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengikatkan diri dalam "garis aktifitas yang konsisten (*consistent lines of activity*)."

Kemudian, menurut Robbins (1998), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada sebuah perusahaan atau organisasi tertentu dan pada tujuan organisasi tersebut serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Selain itu, komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang, mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan keinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya (Newstorm & Davis, 1993). Menurut Mowday, Porter & Steers (1982) (dikutip dari Luthans, 1995) dikatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari 3 (tiga) faktor, yaitu :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi, dan
3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Ketiga karakteristik ini menyarankan bahwa komitmen organisasional melibatkan lebih dari hanya loyalitas yang pasif terhadap organisasi. Hal ini melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana para karyawan mempunyai kemauan untuk memberikan diri mereka dan membuat suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan (Cherington 1994).

Kemudian dalam *review* mereka tentang literatur – literatur mengenai komitmen organisasional, Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasikan tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen : komitmen sebagai suatu ikatan / hubungan afektif (*affective attachment*) pada organisasi, komitmen sebagai suatu *perceived cost* (biaya yang dirasakan) yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap

bertahan dalam organisasi. Oleh Allen dan Meyer ketiga bentuk dari komitmen ini disebut sebagai *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

a. ***Affective Commitment*** (komitmen afektif)

Komitmen afektif didefinisikan sebagai “sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Dengan definisi tersebut, maka komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi individu tersebut dengan organisasi.

b. ***Continuance commitment*** (Komitmen kontinuen)

Komitmen kontinuen mengacu kepada suatu kesadaran tentang biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen 1991). Komitmen kontinuen adalah keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi diri mereka, dengan kata lain individu dengan komitmen kontinuen yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka perlu akan hal itu.

c. **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif adalah suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban (*obligation*) untuk bertahan dalam organisasi (Meyer dan Allen 1990, dalam Dunham et. al. 1994), dalam hal ini menurut Brown dan Gaylor (2002) komitmen normatif dikarakterisasikan dengan keyakinan dari karyawan

bahwa dia berkewajiban untuk tinggal / bertahan dalam suatu organisasi tertentu karena suatu loyalitas personal, dengan kata lain karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa *ought to do so* (harus melakukan hal itu).

Komitmen organisasional menurut Meyer et. al. (1989) adalah suatu *desirable quality* (kualitas yang diinginkan) yang harus dipelihara di kalangan karyawan. dalam hal ini haruslah dilihat hal – hal apa saja yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang.

Apa yang dapat menyebabkan seorang karyawan mempunyai komitmen terhadap suatu organisasi tertentu? Cherrington (1994), mengidentifikasi beberapa faktor yang kemudian dirangkum dalam empat kategori. Empat kategori antecedents dari komitmen organisasional tersebut adalah sebagai berikut :

a. **Faktor personal (personal factor)**, komitmen organisasional secara general lebih tinggi diantara karyawan yang lebih tua dan telah lebih lama bekerja dalam organisasi. Mereka yang mempunyai nilai kerja intrinsik (*intrinsic work values*) lebih mempunyai komitmen. Dalam kelompok, karyawan wanita cenderung untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan dibandingkan dengan karyawan pria, dan demikian pula dengan karyawan yang berpendidikan rendah akan cenderung mempunyai komitmen pada perusahaan yang lebih tinggi dari karyawan yang berpendidikan tinggi.

b. **Role-related characteristic (karakteristik peranan)**. Komitmen organisasional cenderung untuk lebih kuat pada karyawan yang mempunyai *enriched jobs*

(pemeriksaan pekerjaan) dan pekerjaan yang melibatkan tingkatan yang rendah dari *role conflict* dan *ambiguity* (peran konflik dan ambiguitas).

c. ***Structural characteristic (karakteristik struktural)***. Komitmen organisasional lebih kuat pada karyawan yang berada dalam organisasi yang terdesentralisasi dan dalam kerjasama antara pemilik-pekerja (*worker-owned cooperative*), dimana karyawan – karyawan tersebut lebih terlibat dalam pembuatan keputusan – keputusan organisasi yang penting.

d. ***Pengalaman kerja (work experiences)***. Komitmen organisasional cenderung untuk lebih kuat pada karyawan yang telah mendapat pengalaman bekerja yang menyenangkan, seperti sikap positif dalam kelompok seorang terhadap yang lain, perasaan bahwa organisasi telah memenuhi pengharapan dari karyawan, perasaan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memenuhi komitmennya terhadap personel – personel yang ada didalamnya, dan perasaan bahwa individu – individu yang ada dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi.

Kemudian menurut Cherrington pula, ada teori yang menyarankan bahwa komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh penghargaan yang diberikan atau yang ditawarkan oleh organisasi, khususnya penghargaan dalam bentuk finansial. Pensiun dan rencana lain yang menguntungkan disebut sebagai hal yang dapat membuat karyawan berpikir ulang untuk meninggalkan organisasi.

Ada beberapa pendapat lain yang menyatakan *antecedents* / hal – hal yang menyebabkan seorang karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasinya.

Menurut Mathieu dan Zajac (1990, dikutip dalam Rylander 2003), hal – hal yang menyebabkan komitmen organisasional antara lain :

- Karakteristik personal (misalnya : jenis kelamin, usia, kemampuan)
- Peran (*role states*), misalnya ambiguitas peran
- Karakteristik pekerjaan (misalnya otonomi tugas, tantangan)
- Hubungan antara kelompok dengan pemimpin (misal *group cohesiveness*, struktur kepemimpinan yang inisiatif, pemimpin yang partisipatif)
- Karakteristik organisasional (misalnya : ukuran organisasi, sentralisasi *power*).

Kemudian ada juga beberapa pandangan lain tentang hal yang dapat menjadi antecedents bagi komitmen organisasional, dimana menurut Dunham et. al. (1994), antecedents dari *Affective Commitment* adalah *task significance* (signifikansi tugas), *task identity* (identitas tugas), *skill variety*, dan *supervisory feedback* (umpan balik dari supervisor). Kemudian menurut Jong-Wook Ko et. al. (1997), determinan dari *Affectife commitment* adalah *job autonomy* (otonomi tugas), kesempatan promosi, keamanan kerja, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja. Sedangkan *antecedents* dari *continuance commitment* menurut Dunham et. al (1994) adalah ketergantungan organisasi (*organizational dependability*), dan komitmen rekan kerja. Kemudian menurut Jong-Wook Ko et. al (1997) determinan dari *Continuance commitment* adalah *self invesment*, *social support* (dukungan sosial), dan kesempatan. Untuk *Normative commitment*, menurut Dunham et. al. (1994), *antecedents*-nya adalah usia, lama bekerja dalam organisasi (*tenure*), dan kepuasan karir.

II.1.2. Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

Ada beberapa pendekatan dalam mendefinisikan keterlibatan kerja seorang individu. Adapun pendekatan pertama untuk mendefinisikan keterlibatan kerja, dilakukan oleh Allport (1943, dalam Perrot, 2002), dimana Allport menekankan keterlibatan kerja sebagai suatu sikap kerja yang dikarakterisasi oleh partisipasi aktif dalam pekerjaan. Keterlibatan kerja adalah “sampai derajat manakah seorang karyawan dalam pekerjaannya dan memenuhi kebutuhan seperti prestise dan otonomi. Hampir serupa dengan pengertian tersebut, Wickert (1951 dalam Perrot, 2002), berpendapat bahwa “keterlibatan kerja dapat diukur dari derajat sampai mana dia merasa bahwa dia berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya”. Dalam konsep ini, keterlibatan kerja bergantung pada “sampai sejauh mana seorang individual mencari beberapa ekspresi diri dan aktualisasi dalam pekerjaannya” (Perrot, 2002).

Pendekatan kedua, didasarkan pada kepentingan hidup, dimana menurut Dubin (1956, dalam Perrot 2002), keterlibatan kerja didefinisikan sebagai “derajat sampai dimana pekerjaan dilihat sebagai sumber utama untuk kepuasan dari kebutuhan penting versus aktivitas orientasi non pekerjaan. Dengan hal yang sama, Lawler dan Hall (1970), mempertimbangkan keterlibatan kerja sebagai “sampai derajat mana seseorang melihat situasi total kondisi kerjanya sebagai bagian penting dalam hidupnya dan menjadi pusat baginya dan identitasnya karena kesempatan yang dibrikan padanya untuk memuaskan kebutuhannya yang penting.

Pendekatan yang ketiga mempertimbangkan keterlibatan kerja sebagai sentral dari *self-esteem*, sebagai contoh, keterlibatan kerja dikatakan sebagai “derajat sampai dimana karyawan melihat bahwa pekerjaannya merupakan sentral bagi konsep dirinya (Kahn dan French, 1962, dalam Perrot 2002).

Kemudian Lodahl dan Kejner membuat definisi konstruk dari keterlibatan kerja dimana keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan pada keseluruhan kesan diri / *self-image*, kemudian oleh Kanungo (1982) Keterlibatan dalam pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai pernyataan kognitif identifikasi psikologis dengan pekerjaan, yang tergantung pada kebutuhan memuaskan potensi pekerjaan (Perrot 2002).

Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan banyak orang (Brown 1996). Hal ini terjadi karena aktivitas kerja mengkonsumsi proporsi yang besar dari waktu dari manusia. Pernyataan keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja akan membuat karyawan dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja karena ia terlibat dalam pekerjaan tersebut.

Ada beberapa hal yang dapat menjadi *antecedents* dari keterlibatan kerja, dimana Brown *antecedents* dari keterlibatan kerja adalah :

- a. Variabel personal, dalam hal ini adalah etika kerja, *locus of control*, *self-esteem*. Individu dengan internal *locus of control* akan lebih terlibat dalam pekerjaan dari pada individu dengan eksternal *locus of control*. Kemudian *self*

esteem juga mempunyai pengaruh positif pada keterlibatan kerja karena individu dengan *self esteem* yang tinggi akan melihat bahwa diri mereka akan mampu melakukan pekerjaan dengan efektif.

- b. Karakteristik Pekerjaan, dalam hal ini adalah otonomi tugas, signifikansi tugas, identitas tugas, variasi skill, dan *feedback* dari supervisor.
- c. Persepsi peran, dalam hal ini adalah *role conflict* (konflik peran) dan *role ambiguity* (ketidakjelasan peran).
- d. Variabel supervisor. Variabel ini dapat berupa pertimbangan pemimpin, pembuatan keputusan partisipatif, komunikasi.

II.1.3. Usaha Kerja

Effort (usaha), didefinisikan sebagai tingkatan dari komitmen waktu (*level of time commitment*) dan intensitas kerja yang diberikan untuk mendapatkan kinerja (Brown dan Leigh 1996), dan dikonseptualisasikan sebagai proses yang mana motivasi diproses menjadi kerja (Brown dan Leigh 1996). Penelitian mengenai usaha kerja dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996), yang menempatkan usaha sebagai variabel mediating antara keterlibatan kerja dengan kinerja. Dengan adanya usaha maka keterlibatan kerja dapat lebih memberikan pengaruh positif kepada kinerja.

Usaha dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja. Dengan adanya usaha untuk dapat melakukan suatu pekerjaan dengan baik, diharapkan hasil dari pekerjaan tersebut juga akan baik. Usaha akan menunjang seseorang dalam melakukan pekerjaan. Individu yang ingin bekerja dengan baik harus dapat berusaha untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya.

II.1.4. Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai “*the extent of aktual work performed by individual*” atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore, 1990). Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen menurut Johansson dan Yip (1994) kinerja adalah hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab :

- a. Kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja organisasi tersebut.
- b. Kinerja individual dapat menjadi indikator bagi *organization sustainability* (daya tahan organisasi).

Menurut Seymour (1991) kinerja merupakan tindakan – tindakan atau pelaksanaan – pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Sedangkan As’ad (1989), mengutip 2 buah pendapat tentang kinerja. Yang pertama adalah pandangan dari Meier yang memberi batasan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, kedua adalah pandangan dari Lawler dan Porter, yang menyatakan kinerja adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Beberapa penulis lain, Byars dan Rue (1988), mendefinisikan kinerja sebagai derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi – definisi

tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu : kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Untuk mengukur kinerja secara individual, menurut McKenna dan Beech (1995), ada beberapa indikator, indikator – indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai menurut McKenna dan Beech adalah :

1. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan
2. Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
3. Kualitas pekerjaan
4. Keinginan melakukan pekerjaan dengan baik
5. Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam suatu tim.

II.1.5. Komitmen Organisasional dan Kinerja

Menurut Cherington (1994), komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya mempunyai banyak konsekuensi atau akibat. Diantaranya adalah bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif dan kontinuen yang tinggi akan mempunyai probabilitas atau kemungkinan yang tinggi untuk tetap bertahan /

tetap tinggal dalam organisasi yang mempekerjakannya. Dalam hubungannya dengan kinerja karyawan menurut Cherrington, tingkat komitmen yang tinggi dari seorang karyawan akan mempunyai dampak positif pada kerjanya.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa komitmen organisasional akan dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan, dimana apabila karyawan tersebut mempunyai suatu komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang menaunginya, maka ia akan turut berpartisipasi, turut serta merasa bertanggungjawab pada organisasi, dan dengan demikian ia akan selalu berusaha untuk mempergunakan kemampuannya atau skill yang ada padanya untuk bekerja dengan efektif dan sebaik – baiknya untuk kemajuan organisasi, sehingga dengan hal itu ia akan dapat meningkatkan kerjanya. Seperti yang ditemukan oleh Suliman dan Iles (2000) bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja. Oleh karena itu untuk hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H1 : Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja

II.1.6. Keterlibatan kerja dan Kinerja

keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Allport 1943, dalam Perrot 2002), dimana seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Robbins 1998), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, maka diharapkan produktivitas karyawan akan meningkat.

Selain itu menurut Brown (1996), keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa *work outcomes* (hasil kerja), yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian dapat ditarik suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja yaitu sebagai berikut :

H2 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja

II.1.7. Komitmen Organisasional dan *Work Effort* (Usaha Kerja)

Menurut Cherington (1994), komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya mempunyai banyak konsekuensi atau akibat. Diantaranya adalah bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif dan kontinuen yang tinggi akan mempunyai probabilitas atau kemungkinan yang tinggi untuk tetap bertahan / tetap tinggal dalam organisasi yang mempekerjakannya.

Dalam hubungannya dengan usaha kerja, secara teoritis seharusnya komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif dengan usaha, karena individu yang mempunyai komitmen yang lebih kepada organisasi yang mempekerjakannya akan melakukan usaha yang lebih dalam bekerja, misalkan bekerja dengan lebih intensif (Meyer et. al., 1993), dan juga lebih meningkatkan kemampuannya, serta mempergunakan skill atau keterampilannya untuk bekerja dengan lebih baik. Oleh karena itu dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H3 : Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap usaha

II.1.8. Keterlibatan Kerja dan Usaha Kerja

Keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja individual (Allport 1943, dalam Perrot 2002). Dengan semakin terlibat didalam pekerjaannya karyawan akan berusaha untuk mengeluarkan semua kemampuan terbaik yang dimilikinya untuk melakukan pekerjaannya.

Secara teoritik menurut Brown (1996), seseorang yang lebih terlibat dalam pekerjaannya seharusnya akan mengeluarkan usaha yang lebih dalam bekerja, dan Brown (1996), menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan *effort* (Usaha). Oleh karena itu dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan ini, sebagai berikut :

H4 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap usaha kerja

II.1.9. Usaha Kerja dan Kinerja

Seperti telah disebutkan, usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan akan dapat menunjang performanya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dalam model yang akan dikembangkan ini usaha merupakan variabel mediating atau intervening antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Beberapa studi telah mendukung hubungan antara usaha dengan kinerja seperti yang dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996), yang menemukan bahwa usaha mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja. Dengan adanya usaha

yang maksimal dari seorang individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Oleh karena itu dapat disusun hipotesis yang mewakili hubungan antara usaha dengan kinerja yaitu :

H3 : Usaha kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

II.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti menemukan hasil yang berbeda mengenai hubungan komitmen organisasional dengan kinerja. Menurut hasil penelitian Keller (1997) hanya ditemukan hubungan yang lemah antara komitmen organisasional dan kinerja. Dalam penelitiannya Meyer et. al (1989) menemukan hubungan yang positif diantara *affective commitment* dengan kinerja, tetapi Meyer et. al (1989), juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kinerja. Kemudian Suliman dan Iles (2000 b) dalam penelitiannya dikawasan Timur Tengah (Yordania) menemukan bahwa *affective commitment* dan *continuance commitment* serta *normative commitment* mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian mengenai efek keterlibatan kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Keller (1997), dan Brown (1996). Dalam penelitiannya mengenai keterlibatan kerja Keller (1997) menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel – variabel kinerja, kemudian Brown (1996), menemukan bahwa keterlibatan kerja hanya mempunyai pengaruh yang lemah terhadap tingkat kinerja.

Berikut ini adalah *review* dari beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti mengenai masalah komitmen organisasional, keterlibatan kerja, usaha dan kinerja.

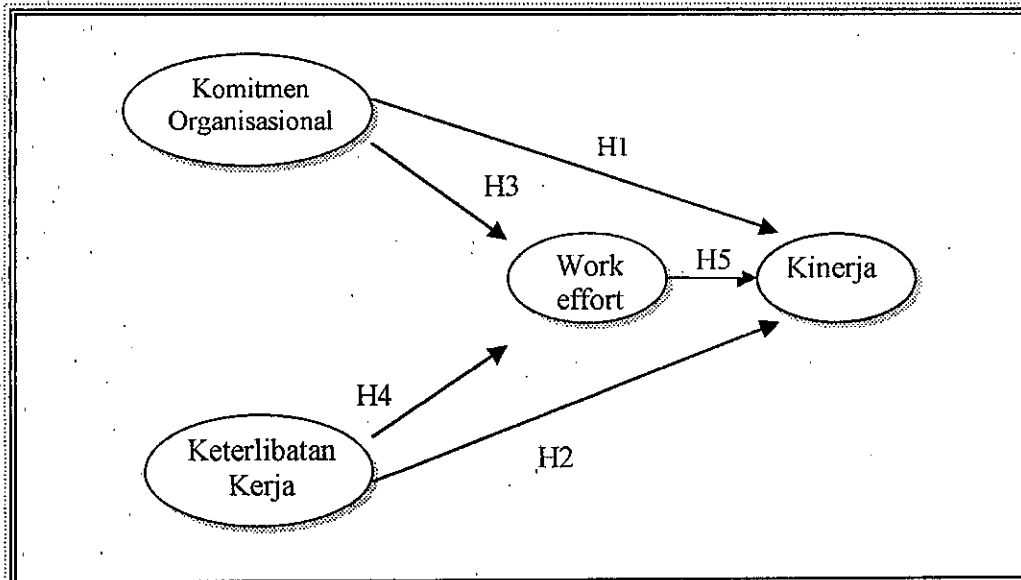
Tabel 2.1. Review Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti	Variabel	Sampel	Metode	Hasil
1.	John P. Meyer, et. al. (1989)	Komitmen organisasional, dan kinerja	114 manajer dari 27 distrik	metode analisisnya adalah korelasi dengan zero order correlation matrix	Komitmen afektif mempunyai hubungan positif dengan kinerja, tetapi komitmen kontinuen tidak.
2.	Stephen P. Brown (1996)	Keterlibatan kerja, work outcomes	Berbagai hasil dari beberapa jurnal (misal : Journal of Applied Psychology, Journal of organizational behavior) dari 1965 – 1995	Menggunakan metode Meta analisis	Keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang lemah dengan work outcomes (misal : kinerja)
3.	Stephen P. Brown dan T.W. Leigh (1996)	Keterlibatan kerja, iklim psikologis, usaha, kinerja	178 orang salespeople dari 3 perusahaan berbeda	Path analysis	Keterlibatan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja melalui usaha.
4.	Robert T. Keller (1997)	Keterlibatan kerja, komitmen organisasional, kinerja	532 scientist dan engineer dari 4 perusahaan bagian R & D	Analisis Regresi	Keterlibatan kerja merupakan prediktor yang kuat bagi kinerja. Komitmen organisasional mempunyai hubungan yang tidak signifikan dan lemah dengan kinerja.
5.	Abubakr Suliman dan Paul Iles (2000)	Komitmen organisasional, kinerja	55 karyawan full time dari 3 managerial level (top, middle, low) dari 3 perusahaan industri di Yordania	Analisis Rgeresi	Komitmen organisasional mempunyai hubungan positif dengan kinerja secara overall.
6	Edward Bashaw dan Stephen Grant	Komitmen organsasional, kinerja	Salespeople dari 16 perusahaan di tenggara A.S	LISREL	Komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja

II.3. Pengembangan Model Kerangka Pikir Teoritik

Komitmen organisasional dan keterlibatan kerja merupakan sikap kerja yang dapat mempengaruhi kinerja dan untuk memperkuat pengaruh tersebut diberikan suatu variabel intervening yaitu usaha. Kemudian, berdasarkan hal – hal yang telah diuraikan dalam telaah pustaka dan *review* penelitian terdahulu tentang komitmen organisasional (Suliman dan Iles 2000) dan keterlibatan kerja (Keller 1997, Brown 1996) serta hubungannya dengan kinerja melalui usaha kerja (Brown dan Leigh 1996), maka dapatlah disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menjelaskan hubungan tersebut:

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritik



II.4. Hipotesis Yang Diajukan

Hipotesis – hipotesis yang kami ajukan adalah sebagai berikut :

- H1 : Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja karyawan*
- H2 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja karyawan*
- H3 : Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Usaha Kerja*
- H4 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Usaha Kerja*
- H5 : Usaha kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja karyawan*

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini diperlukan sejumlah data yang relevan dengan masalah penelitian. Data yang diperlukan tersebut harus dicari dan dikumpulkan untuk kemudian diolah dan dianalisis guna menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan sumbernya, data dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder, dimana kedua jenis data ini dapat dipergunakan dalam suatu penelitian.

III.1.1. Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1995), data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel komitmen organisasional, keterlibatan kerja, usaha kerja dan kinerja yang mereka alami secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah para perawat yang ada di tiga Rumah Sakit di Semarang yaitu RS Roemani, RS Tentara Bhakti Wira Tamtama, dan RSUD Tugurejo.

III.1.2. Data Sekunder

Semua data, yang tidak langsung diperoleh dari sumber pertama oleh peneliti, didefinisikan sebagai data sekunder. Data ini ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan berupa sekilas tentang profil Rumah Sakit, jumlah perawat yang ada dan data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

III.2. Populasi dan Sampel

III.2.1. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan dari individu – individu atau obyek penelitian yang memiliki standar – standar tertentu dari kualitas atau ciri – ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emery 1995). Dalam penelitian ini populasi yang kami pergunakan adalah seluruh tenaga perawat yang ada pada tiga Rumah Sakit di Semarang yaitu Rumah sakit Roemani, Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo dan Rumah Sakit Tentara Bhakti Wira Tamtama, dimana jumlah keseluruhan dari populasi perawat dari ketiga Rumah Sakit tersebut adalah sebanyak 498 orang. Perincian dari jumlah tersebut bisa dilihat pada tabel 3.1. Kami memilih perawat sebagai responden penelitian dikarenakan perawat merupakan tenaga medis dengan jumlah terbesar dalam

Rumah Sakit, dan juga perawat merupakan karyawan yang berhubungan secara langsung dengan pelayanan pada pasien yang dirawat di Rumah Sakit tersebut. Selain itu standar kerja perawat hampir serupa di tiap Rumah Sakit meskipun Rumah Sakit tersebut berbeda dalam karakteristik dan pengelolaan sehingga dengan mengambil sampel perawat ini kami berharap penelitian ini hasilnya dapat digeneralisasikan.

III.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai karakteristik yang serupa dan dapat dipertimbangkan untuk mewakili keseluruhan populasi (Singarimbun 1991). Data sampel dikumpulkan dari suatu target tertentu, dimana target tersebut dipilih berdasarkan suatu bentuk atau fitur tertentu yang memiliki kesamaan yang dekat dengan keseluruhan karakteristik dari populasi.

Kriteria jumlah sampel adalah 5 – 10 kali dari indikator variabel laten (Ferdinand 2002). Jumlah indikator yang ada dalam rencana penelitian ini adalah sebanyak 13 indikator. Berdasarkan hal tersebut maka jumlah sampel yang akan diambil dapat dikalkulasikan sebagai berikut :

$$- 5 \times 13 = 65, \text{ dan } 10 \times 13 = 130, \text{ jadi}$$

jumlah sampel yang diambil berada diantara 65 – 130.

Menurut Hair (1995) untuk metode SEM dengan estimasi Maximum Likelihood jumlah sampel yang sesuai adalah 100 – 200 sampel. Dari kedua perhitungan diatas kami mengambil jumlah sampel sebanyak 130 yang merupakan jumlah sampel maksimal bagi 13 indikator dan berada diantara 65 – 130, dan jumlah sampel ini kami anggap representatif, serta memenuhi kriteria

jumlah sampel dalam SEM sehingga sampel ini dapat mewakili keseluruhan populasi.

Sampel akan diambil dengan metode *proporsional random sampling* yaitu dengan mengambil jumlah sampel secara proporsional dari bagian perawat yang ada di tiga Rumah Sakit yang ada di Semarang (Rumah Sakit Roemani, Rumah Sakit Tugurejo dan Rumah Sakit Tentara), dengan memperhitungkan jumlah populasi perawat yang ada di masing – masing rumah sakit.

Dari data yang ada jumlah populasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1. Jumlah Populasi Perawat

Nama Rumah Sakit	Jumlah Keseluruhan Perawat	Jumlah Responden Diambil
RS. Roemani	200	52
RST. Bhakti Wira Tamtama	168	44
RSUD Tugurejo	130	34
Total	498	130

Sumber: data tiap Rumah Sakit tahun 2004

Dari tabel tersebut didapat data bahwa jumlah populasi total yang ada adalah sebanyak 498 orang perawat. Dengan jumlah tersebut dapat diperkirakan jumlah sampel yang dapat diambil dari tiap rumah sakit dengan total jumlah sampel 130 yaitu sebagai berikut :

RS. Roemani : 52 Responden

RS. Tentara : 44 Responden, dan

RSUD. Tugurejo : 34 Responden

III.3. Metode Pengumpulan data

Sekaran (1992) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *personally administrated questionnaire*, dimana metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu kepada para responden (dimana responden dalam hal ini adalah tenaga perawat tiga Rumah Sakit di Semarang). Setelah responden diberikan kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk menjawab pertanyaan atau mengisi daftar pertanyaan tersebut, kuesioner kemudian ditarik kembali untuk dijadikan sebagai data primer yang digunakan dalam penelitian.

III.4. Dimensi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini akan digunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (terikat) dan komitmen organisasional, keterlibatan kerja sebagai variabel independen (bebas), dan usaha kerja sebagai variabel mediating / intervening. Kemudian variabel kinerja dan usaha merupakan variabel endogen dan komitmen organisasional, keterlibatan kerja sebagai variabel eksogen.

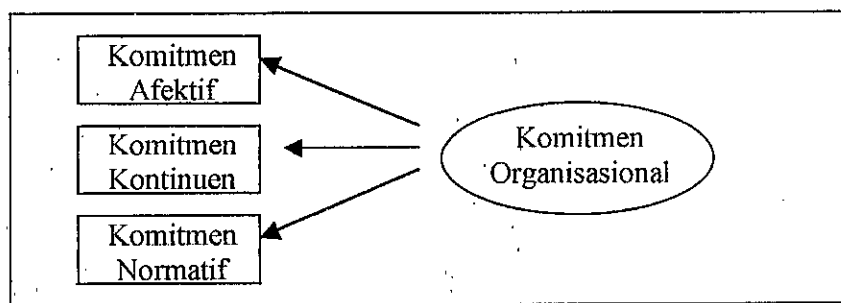
III.4.1. Komitmen Organisasional

Sebagai suatu konstruk komitmen organisasional didekati oleh banyak peneliti dengan menggunakan tiga bagian komitmen yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer yaitu :

- *Affective commitment* / Komitmen afektif (Dunham et. al. 1994; Meyer et. al. 1989; Suliman dan Iles 2000), yaitu keterikatan individu secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas
- *Continuance commitment* / Komitmen kontinuen (Dunham et. al. 1994; Meyer et. al. 1989; Suliman dan Iles 2000), yaitu keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal dalam organisasi.
- *Normative commitment* / Komitmen Normatif (Dunham et. al. 1994; Suliman dan Iles 2000), yaitu keyakinan dari karyawan bahwa dia berkewajiban untuk tinggal / bertahan dalam organisasi

Meskipun pengukuran – pengukuran ini kelihatan formatif, ketiga hal diatas secara esensial mewakili orientasi dari komitmen organisasional seorang individu. Oleh karena itu dalam penelitian ini direncanakan untuk menggunakan ketiga dimensi komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer tersebut, dimana tiga tema dari komitmen organisasional diatas dapat diukur dengan menggunakan *7-point scale questionnaire* atau kuesioner skala likert 1 – 7 dengan menggunakan kuesioner komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1991).

Gambar 3.1. Dimensi Komitmen Organisasional



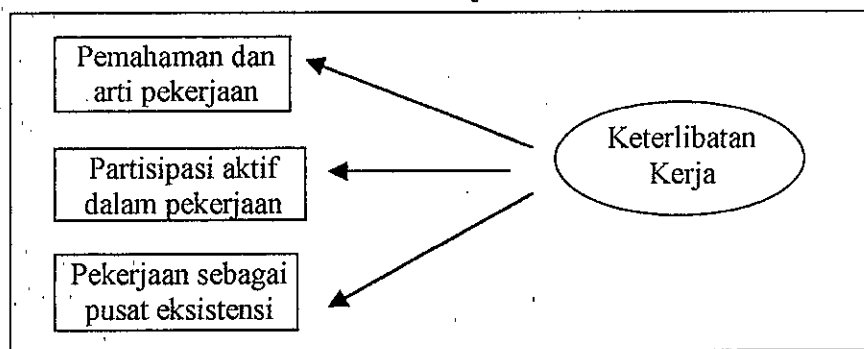
III.4.2. Keterlibatan Kerja

Konstruk keterlibatan kerja pertama kali dikembangkan oleh Lodahl dan Kejner, kemudian oleh Kanungo (1982). Keterlibatan kerja merupakan pernyataan kognitif identifikasi psikologis dengan pekerjaan, yang tergantung pada kebutuhan memuaskan potensi pekerjaan. Dimensi dari keterlibatan kerja yang kami pergunakan adalah :

- Partisipasi aktif dalam pekerjaan; yaitu mengukur partisipasi karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- Pekerjaan sebagai pusat eksistensi; yaitu mengukur keinginan karyawan untuk menjadikan pekerjaan sebagai hal yang penting dalam kehidupannya.
- Pemahaman dan arti pekerjaan; yaitu pandangan dan sikap karyawan mengenai pekerjaannya.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert (*Semantic Differential Scale*) 1 -- 7 dengan menggunakan item kuesioner yang dikembangkan oleh Kanungo (1982).

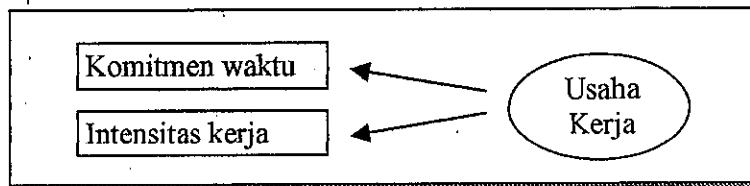
Gambar 3.2. dimensi keterlibatan kerja



III.4.3. Usaha Kerja

Effort (usaha), didefinisikan sebagai tingkatan dari komitmen waktu (*level of time commitment*) dan intensitas kerja yang diberikan untuk mendapatkan kinerja (Brown dan Leigh 1996), dan dikonseptualisasikan sebagai proses yang mana motivasi diproses menjadi kerja (Brown dan Leigh 1996). Menurut Brown dan Leigh dimensi dari usaha ada 2 yaitu : komitmen waktu (*time commitment*) dan intensitas kerja (*work intensity*).

Gambar 3.3. dimensi work effort



Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1 – 7.

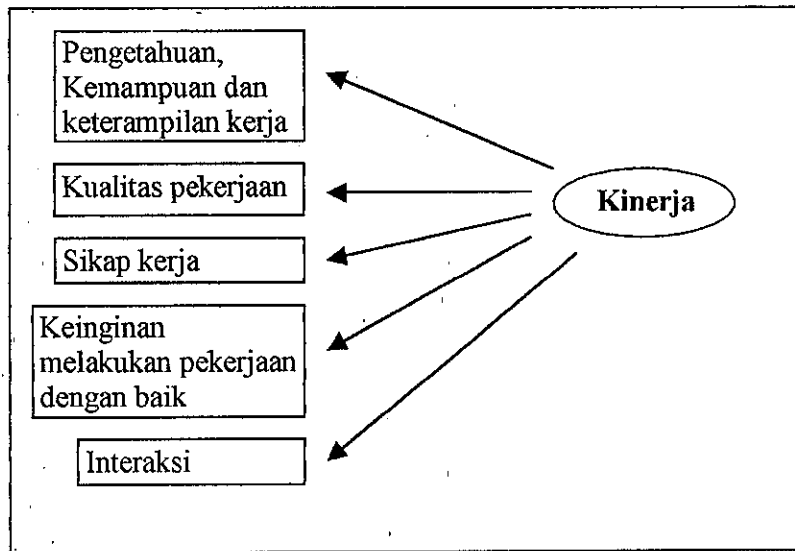
III.4.4. Kinerja.

Kinerja didefinisikan sebagai refleksi dari hasil kerja dalam bentuk seberapa jauh kerja aktual yang ditampilkan atau dipertunjukkan oleh seorang individu dalam pekerjaannya. Kinerja dalam penelitian ini akan menjadi variabel dependen. Kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator dikemukakan oleh McKenna dan Beech (1995) yaitu :

- Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan
- Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
- Kualitas pekerjaan
- Keinginan melakukan pekerjaan dengan baik

- Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam suatu tim.

Gambar 3.4. Dimensi Kinerja



Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1 – 7.

III.5. Analisis Data

Data – data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM, dimana untuk menggunakan alat analisis ini diperlukan bantuan program AMOS dan SPSS.

III.5.1. Uji Hipotesis

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000).

Menurut Ferdinand (2000), untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini :

1. Pengembangan Model Teoritis

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand 2000).

2. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak

panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T; 2000) :

- a. Persamaan-Persamaan Struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.2

Model Persamaan Struktural

Work Effort (usaha)	= γ_1 Komitmen organisasional + γ_2 Keterlibatan kerja + z_1
Kinerja	= β_1 Komitmen Organisasional + β_2 Keterlibatan Kerja + β_3 Work Effort + z_2

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.3

Model Pengukuran

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
X1 = λ_1 Komitmen organisasional + e1	X7 = λ_7 Work effort + e8
X2 = λ_2 Komitmen organisasional + e2	X8 = λ_8 Work effort + e9
X3 = λ_3 Komitmen organisasional + e3	
X4 = λ_5 Keterlibatan kerja + e4	X9 = λ_9 kinerja + e9
X5 = λ_6 Keterlibatan kerja + e5	X10 = λ_{10} kinerja + e10
X6 = λ_7 Keterlibatan kerja + e6	X11 = λ_{11} kinerja + e11
	X12 = λ_{12} kinerja + e12
	X13 = λ_{13} kinerja + e13

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matrik kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat

dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000). pada penelitian ini matrik *input*-nya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML). Penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair,1995) muncul ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga dengan batasan tersebut, bila *parameter yang diestimasi* berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b. Model diestimasi dan angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabil *overall fit index* berubah total

dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, A.T., 2000).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, A.T., 2000), yaitu :

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *parameter yang diestimasi*, maka jumlah minimal sampel adalah 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya Linearitas.

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

Kemudian *outliers* diketahui melalui empat kategori :

- *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data ataupun karena kesalahan mengkode data.
- *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.

4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model :

a. *Chi-Square*

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinand, 2000).

b. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, A.T, 2000).

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, 2000).

d. CMIN / DF

Merupakan *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik *chi square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000).

e. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair,1994). nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000).

f. 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 penerimaan $\geq 0,95$ (Hair,1995).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0.95 .

Tabel 3.4
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>
X ² -Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, 1995). modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2000).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal konten pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis hipotesis penelitian.

IV.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

IV.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, yang menjadi obyek dari penelitian ini adalah tiga buah Rumah Sakit yang berada di kota Semarang, dan yang diambil sebagai responden untuk penelitian adalah karyawan dari Rumah Sakit tersebut pada bagian perawat. Rumah Sakit yang dipilih untuk melakukan penelitian ini adalah Rumah Sakit Roemani yang merupakan Rumah Sakit Islam milik organisasi Muhammadiyah berlokasi di Jalan Wonodri nomor 22 Semarang. Selain melayani kalangan Muhammadiyah, Rumah Sakit ini juga

memberikan pelayanan untuk umum. Yang kedua adalah Rumah Sakit Tentara Bhakti Wira Tamtama yang merupakan Rumah Sakit milik TNI Angkatan Darat dan merupakan RS tingkat III di kalangan TNI AD, berlokasi di Jalan Dr.Sutomo No. 17 Semarang. Rumah Sakit ini digunakan terutama untuk melayani kalangan TNI Angkatan Darat, tetapi selain itu, juga memberikan pelayanan kepada umum. Yang terakhir adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Tugurejo. Dahulu rumah sakit ini merupakan Rumah Sakit Kusta dan saat ini telah beralih fungsi menjadi Rumah Sakit Umum milik Pemerintah Jawa Tengah yang berlokasi di Jalan Raya Tugu. Ketiga Rumah Sakit ini, satu merupakan Rumah Sakit Swasta Islam, satu merupakan Rumah Sakit milik TNI AD, dan satu lagi adalah Rumah Sakit milik Pemerintah Daerah, dipilih untuk menjadi obyek penelitian yang kami lakukan. Dipilihnya perawat sebagai responden penelitian dikarenakan dalam suatu Rumah Sakit perawat memegang peran yang penting bagi berjalannya kegiatan Rumah Sakit tersebut. Perawat yang selalu berhubungan dengan pasien yang ada, merupakan tenaga medis dengan jumlah terbesar. Oleh karena itu, kinerja perawat akan turut menentukan kinerja dari Rumah Sakit tersebut.

IV.1.2. Data Deskriptif Responden

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi responden, yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Pada penelitian ini, responden digambarkan berdasarkan masa kerja, status perkawinan, jenis kelamin dan pendidikan.

IV.1.2.1. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karyawan yang memiliki masa kerja lama akan menimbulkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi (Cherrington 1994) yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja. Karyawan yang masa kerjanya panjang lebih kecil kemungkinan untuk berhenti, sehingga semakin panjang masa kerjanya maka dipandang lebih loyal kepada perusahaan karena karyawan sudah mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai rasa memiliki perusahaan dan mempunyai komitmen yang tinggi, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Komposisi responden ditampilkan dalam Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1.
Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
< dari 5 tahun	75	58
5 – 10 tahun	36	28
> dari 10 tahun	19	14
Jumlah	130	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.1 di atas diketahui bahwa perawat dengan masa kerja < 5 tahun sebanyak 75 atau 58% dari jumlah seluruh responden sedangkan perawat yang masa kerjanya > 5 tahun sebanyak 55 atau 42%. Perawat yang telah bekerja lama cukup banyak dalam Rumah Sakit. Hal ini menandakan bahwa cukup banyak perawat yang bertahan dalam Rumah Sakit dan menjadi loyal, sehingga cukup banyak perawat yang masa kerjanya diatas 5 tahun.

IV.1.2.2. Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karyawan yang sudah menikah lebih sedikit atau rendah tingkat absensinya, lebih rendah kemungkinan untuk berganti pekerjaan daripada rekan kerjanya yang masih bujangan. Perkawinan akan membuat tanggungjawab seseorang meningkat yang nantinya dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap lebih berharga dan penting (Robbins, 1996). Karyawan yang sudah menikah memiliki kebutuhan hidup dan harus dipenuhi untuk mencukupi kehidupan keluarganya, sehingga karyawan tersebut akan bekerja dengan lebih keras untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Tabel 4.2
Responden menurut Status Perkawinan

Status	Jumlah	Prosentase
Menikah	79	61
Belum Menikah	51	39
Jumlah	130	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dari Tabel 4.2 di atas diketahui bahwa perawat yang berstatus menikah sebanyak 75 orang atau 61% dari jumlah seluruh responden, sedangkan yang berstatus belum menikah sebanyak 51 orang atau 39% dari jumlah seluruh responden. Hal ini sesuai dengan tuntutan hidup yang ada bahwa karyawan yang sudah menikah harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya, sehingga ia akan lebih loyal kepada perusahaan yang mempekerjakannya dan ia akan bertahan dalam pekerjaannya. Hal ini juga berlaku untuk para perawat dalam sebuah Rumah Sakit.

IV.1.2.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada umumnya perawat dalam sebuah Rumah Sakit didominasi oleh perempuan, meskipun ada juga perawat laki - laki. Hal ini dapat dikarenakan kaum perempuan secara umum bertindak lebih dengan menggunakan perasaan dan lebih sabar serta telaten dalam menangani pasien Berikut ini data statistik dari jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin diperlihatkan dala tabel 4.3.

Tabel 4.3
Responden menurut Jenis Kelamin

Status	Jumlah	Prosentase
Laki - Laki	29	22
Perempuan	111	88
Jumlah	130	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa perawat berjenis kelamin perempuan mempunyai prosentase yang jauh lebih besar dari perawat laki – laki yaitu 88% berbanding 22%. Hal ini membuktikan bahwa memang secara umum dalam suatu Rumah Sakit jumlah perawat perempuan mempunyai porsi yang jauh lebih besar dari pada perawat laki – laki.

IV.1.2.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Perawat adalah tenaga medis dengan jumlah terbesar dalam suatu Rumah Sakit yang langsung berhubungan dengan pasien yang dirawat. Perawat harus mempunyai keterampilan dan kemampuan yang cukup untuk dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ada. Oleh karena itu tingkat pendidikan perawat menjadi hal yang perlu dipertimbangkan. Berikut adalah tabel jumlah perawat berdasarkan tingkat pendidikannya.

Tabel 4.4.
Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMU	18	14
D-3	111	85
SI	1	1
Jumlah	130	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Secara umum, berdasarkan tabel diatas, perawat yang bekerja di Rumah Sakit mempunyai pendidikan setingkat Diploma Tiga (D-3) (85%), amat jarang sekali yang mempunyai pendidikan S-1 (1%). Hal ini dikarenakan sebagian besar sekolah keperawatan saat merupakan akademi yang lulusannya setingkat D-3, dan banyak perawat lulusan D-3 yang memilih bekerja terlebih dahulu baru melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu ada juga tingkat pendidikan perawat yang setingkat SMU (14%). Perawat – perawat ini merupakan lulusan dari SPK (Sekolah Perawat Kesehatan), dan biasanya merupakan perawat – perawat senior.

IV.2. Proses dan Hasil Analisis Data

IV.2.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang dapat digunakan adalah korelasi atau kovarians. Karena yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka input yang digunakan dalam operasi SEM adalah kovarians (Ferdinand, 2002). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data tersaji dalam tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5
Sample Covarians – Estimates

	x13	x12	x11	x10	x9	x7	x8	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x13	2.211	1.095	1.233	0.735	0.987	0.842	0.487	0.716	0.531	0.601	0.740	0.740	0.717
x12	1.095	1.782	0.826	0.756	0.839	1.031	0.605	0.659	0.467	0.668	0.639	0.715	0.676
x11	1.233	0.826	1.939	0.676	1.068	0.648	0.441	0.605	0.542	0.609	0.651	0.778	0.499
x10	0.735	0.756	0.676	1.114	0.702	0.871	0.513	0.578	0.401	0.516	0.491	0.535	0.463
x9	0.987	0.839	1.068	0.702	1.845	0.909	0.494	0.889	0.558	0.732	0.635	0.868	0.639
x7	0.842	1.031	0.648	0.871	0.909	2.455	0.966	0.772	0.780	0.614	0.720	0.670	0.825
x8	0.487	0.605	0.441	0.513	0.494	0.966	1.194	0.540	0.586	0.466	0.404	0.384	0.494
x4	0.716	0.659	0.605	0.578	0.889	0.772	0.540	1.854	0.751	1.001	0.560	0.793	0.610
x5	0.531	0.467	0.542	0.401	0.558	0.780	0.586	0.751	2.016	0.818	0.510	0.536	0.417
x6	0.601	0.668	0.609	0.516	0.732	0.614	0.466	1.001	0.818	1.330	0.415	0.571	0.387
x1	0.740	0.639	0.651	0.491	0.635	0.720	0.404	0.560	0.510	0.415	1.529	0.721	0.795
x2	0.740	0.715	0.778	0.535	0.868	0.670	0.384	0.793	0.536	0.571	0.721	1.812	0.834
x3	0.717	0.676	0.499	0.463	0.639	0.825	0.494	0.610	0.417	0.387	0.795	0.834	1.300

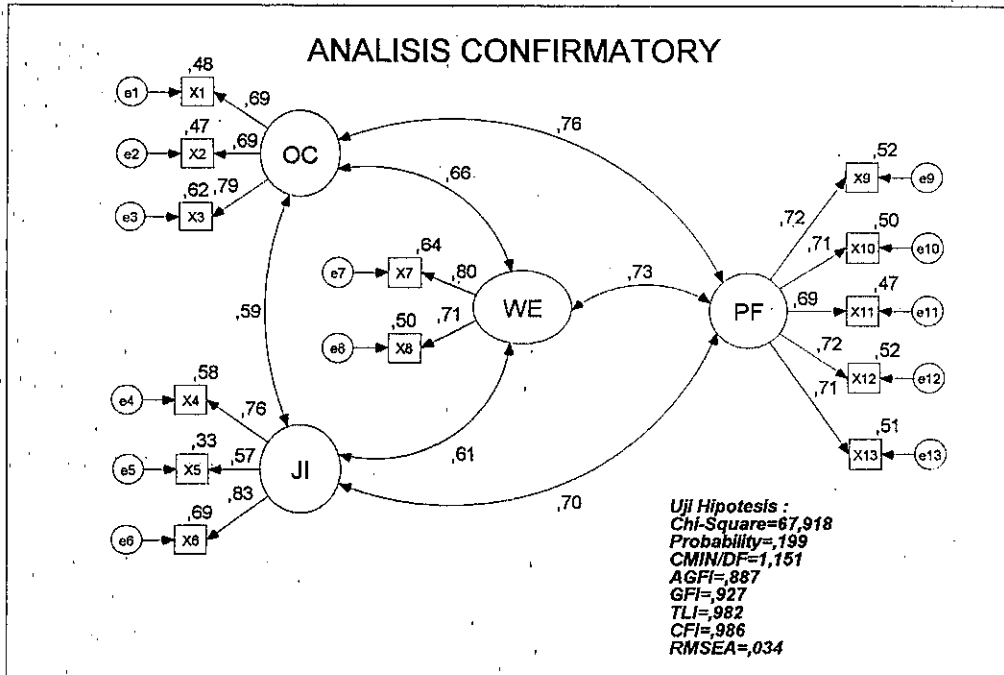
Sumber : Data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Adapun teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method*. Dan seperti yang telah dijelaskan di atas, *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis, kemudian *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan penjabar hasil akhir penelitian.

IV.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 *unobserved variabel* dan 13 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan pada gambar 4.1, tabel 4.6, serta tabel 4.7.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori



Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	77,93	67,918	Baik
Probability	≥ 0,05	0,199	Baik
GFI	≥ 0,90	0,927	Baik
AGFI	≥ 0,95	0,887	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,982	Baik
CFI	≥ 0,95	0,986	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,151	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,034	Baik

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel 4.7
Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <--- OC	0.787				
x2 <--- OC	0.686	0.148	6.962	0	par-1
x1 <--- OC	0.690	0.131	7.243	0	par-2
x6 <--- JI	0.828				
x5 <--- JI	0.574	0.138	6.202	0	par-3
x4 <--- JI	0.764	0.138	7.863	0	par-4
X9 <--- PF	0.722				
x10 <--- PF	0.708	0.104	7.357	0	par-6
x11 <--- PF	0.689	0.133	7.335	0	par-7
x12 <--- PF	0.721	0.133	7.397	0	par-8
X13 <--- PF	0.715	0.146	7.417	0	par-9
X8 <--- WE	0.706				
x7 <--- WE	0.799	0.250	6.480	0	par-5

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,199 yang berarti di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

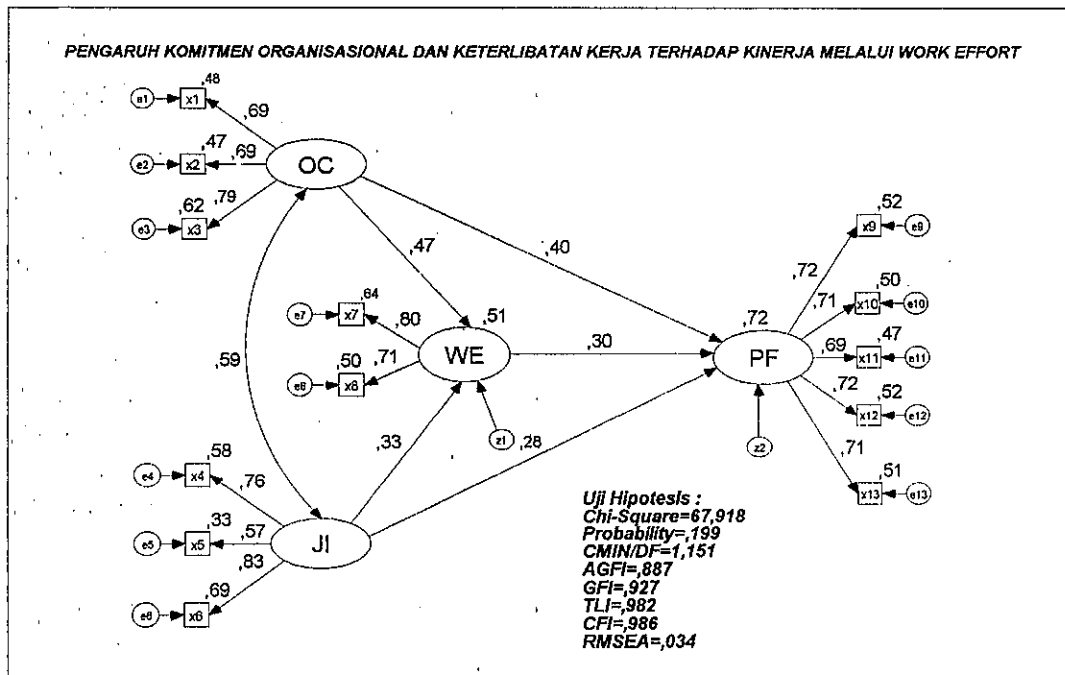
Kemudian hasil pengolahan di atas juga menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR yang di atas 1,96 dengan P yang bernilai nol, dan jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas.

Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

IV.2.3. Analisis *Structural Equation Modelling*

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) model penuh (*full model*), dimana dalam sub bab ini uji kesesuaian dan uji statistik akan dilakukan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.2; Tabel 4.7, dan Tabel 4.8 berikut ini

Gambar 4.2
Hasil Pengujian Structural Equation Model



Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Keterangan:

- X1 : Komitmen Afektif
- X2 : Komitmen Kontinuen
- X3 : Komitmen Normatif

- X4 : Pemahaman dan arti pekerjaan
- X5 : Partisipasi aktif dalam pekerjaan
- X6 : Pekerjaan sebagai pusat eksistensi
- X7 : Komitmen Waktu
- X8 : Intensitas Kerja
- X9 : Pengetahuan dan kemampuan kerja
- X10 : Kualitas pekerjaan
- X11 : Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
- X12 : Interaksi dan komunikasi dengan rekan kerja
- X13 : Keinginan melakukan pekerjaan dengan baik
- OC : Komitmen Organisasional
- JI : Keterlibatan Kerja
- WE : Usaha Kerja
- PF : Kinerja

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fix index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit* (GFI) sebesar 0,927. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Hasil penelitian termasuk ke dalam kategori *better fit*.

Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *fit index* di atas selanjutnya di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,887.

Hasil uji kesesuaian dari model di atas juga memenuhi batasan $GFI \geq 0,90$ namun tidak memenuhi (marjinal) untuk persyaratan $AGFI \geq 0,90$. Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima. Dan fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh. Secara ringkas, hasil uji kesesuaian mdel penelitian tampak pada tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	77,93	67,918	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,199	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,927	Baik
AGFI	$\geq 0,95$	0,887	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,151	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Nilai *probability* sebesar 0,199 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak berbedanya matrik kovarians sample dan matrik kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima. Dan secara umum, konstruk-konstruk yang ada pada model penelitian dapat diterima.

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik ini hubungan antar variabel yang dihipotesiskan diperlihatkan pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WE <--- OC	0.466	0.123	3.256	0.001	par-14
WE <--- JI	0.335	0.119	2.274	0.023	par-15
PF <--- WE	0.297	0.182	2.078	0.038	par-9
PF <--- OC	0.400	0.157	2.786	0.005	par-11
PF <--- JI	0.278	0.123	2.314	0.021	par-12
x3 <--- OC	0.787				
x2 <--- OC	0.686	0.148	6.962	0	par-1
x1 <--- OC	0.690	0.131	7.243	0	par-2
x6 <--- JI	0.828				
x5 <--- JI	0.574	0.138	6.202	0	par-3
x4 <--- JI	0.764	0.138	7.863	0	par-4
x10 <--- PF	0.708	0.104	7.357	0	par-5
x11 <--- PF	0.689	0.133	7.335	0	par-6
x12 <--- PF	0.721	0.133	7.397	0	par-7
x13 <--- PF	0.715	0.146	7.417	0	par-8
x9 <--- PF	0.722				
x7 <--- WE	0.799	0.250	6.480	0	par-10
x8 <--- WE	0.706				

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

IV.2.4. Proses Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa standard error, varians error, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai varians *error* negatif
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas relatif tidak terjadi (ditemukan) dalam penelitian ini.

IV.2.5. Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM

Proses permodelan dalam SEM menuntut terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan tentang asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program AMOS 4.01.

IV.2.5.1. Evaluasi *Outlier Univariate*

Pengujian tentang ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *z score* yang berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka hal ini berarti termasuk dalam kategori *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* dapat dilihat dalam tabel 4.10 di bawah ini. dari tabel dapat dilihat tidak ada satupun nilai yang berada pada rentang 3 sampai 4, berarti disimpulkan tidak terdapat *outlier univariate*, dan dengan demikian secara keseluruhan hasil data yang ada dapat dianggap baik.

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	130	-2.41383	1.61439	.0000000	1.00000000
Zscore(X2)	130	-2.33490	1.36498	.0000000	1.00000000
Zscore(X3)	130	-2.87760	1.49004	.0000000	1.00000000
Zscore(X4)	130	-2.53510	1.30596	.0000000	1.00000000
Zscore(X5)	130	-2.73205	1.47777	.0000000	1.00000000
Zscore(X6)	130	-2.87406	1.44534	.0000000	1.00000000
Zscore(X7)	130	-2.44749	1.36678	.0000000	1.00000000
Zscore(X8)	130	-2.38275	1.44685	.0000000	1.00000000
Zscore(X9)	130	-2.22256	1.44410	.0000000	1.00000000
Zscore(X10)	130	-2.51960	2.20011	.0000000	1.00000000
Zscore(X11)	130	-2.34441	1.23274	.0000000	1.00000000
Zscore(X12)	130	-3.16320	1.31465	.0000000	1.00000000
Zscore(X13)	130	-2.28306	1.06680	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	130				

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

IV.2.5.2. Evaluasi *Outlier Multivariate*

Outlier pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 7,872 dan maksimal adalah 29,447. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas yakni 13 (yang merupakan jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 34,53 maka nilai mahalanobis yang melebihi dikatakan sebagai *outlier multivariate*.

Dalam analisis ini, bila *outlier* ditemukan maka data tersebut tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden yang mengharuskannya keluar dari proses analisis. Ternyata dalam analisis ini tidak ditemukan adanya *outlier multivariate* terbukti dengan nilai maksimum yang tidak melebihi nilai *cut off*-nya.

IV.2.5.3. Uji Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian juga harus diuji. Hal ini merupakan persyaratan operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai *skewness* data yang digunakan. asumsi normalitas akan ditolak bila nilai *z* lebih besar nilai kritis ($\pm 1,96$) pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*output*) tampak pada tabel 4.11 di bawah ini

Tabel 4.11
Assesment of Normality

	min	max	skew	c.r	kurtosis	c.r.
x13	2.00	7.00	-0.480	-2.237	-0.914	-2.126
x12	1.00	7.00	-0.422	-1.964	-0.131	-0.304
x11	2.00	7.00	-0.536	-2.496	-0.606	-1.411
x10	2.00	7.00	0.101	0.468	0.118	0.275
x9	2.00	7.00	-0.424	-1.973	-0.850	-1.978
x7	1.00	7.00	-0.369	-1.718	-0.710	-1.652
x8	2.80	7.00	-0.430	-2.002	-0.627	-1.460
x4	1.75	7.00	-0.461	-2.148	-0.653	-1.520
x5	1.00	7.00	-0.373	-1.735	-0.306	-0.712
x6	2.00	7.00	-0.542	-2.521	0.128	0.299
x1	2.00	7.00	-0.113	-0.527	-0.587	-1.366
x2	2.00	7.00	-0.456	-2.124	-0.665	-1.548
x3	2.00	7.00	-0.514	-2.392	0.072	0.169
Multivariate					15.379	4.439

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 1 %. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.

IV.2.5.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketyahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample didapatkan hasil sebagai berikut :

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 3,1130$$

Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yaitu 3,1130 yang berada diatas nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

IV.2.5.5. Uji Kesesuaian

Uji ini dilakukan untuk tujuan diketahuinya seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam tabel 4.12

Tabel 4.12
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	77,93	67,918	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,199	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,927	Baik
AGFI	$\geq 0,95$	0,887	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,151	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari delapan kriteria yang disyaratkan, tujuh diantaranya dipredikasi baik dan satu marjinal. Relatif wajar bila kemudian secara umum disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang relatif baik.

IV.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian sehingga dapat dikatakan baik, maka nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil harus terpenuhi. Nilai $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *Standardized Residual Covariance* yang disyaratkan (Ferdinand, 2002). Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian tampak dalam tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13
Standardized Residual Covariance

	x13	x12	x11	x10	x9	x7	x8	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x13	0	0.368	1.052	-0.383	-0.274	-0.599	-0.752	-0.283	-0.375	-0.651	0.283	-0.041	-0.063
x12	0.368	0	-0.529	0.265	-0.582	0.743	0.447	-0.220	-0.461	0.188	0.089	0.224	0.124
x11	1.052	-0.529	0	-0.281	0.687	-1.121	-0.712	-0.506	-0.017	-0.192	0.170	0.589	-1.035
x10	-0.383	0.265	-0.281	0	-0.212	1.179	0.834	0.274	-0.175	0.159	0.043	0.069	-0.418
x9	-0.274	-0.582	0.687	-0.212	0	0.048	-0.433	1.022	0.006	0.532	-0.018	1.035	-0.211
x7	-0.599	0.743	-1.121	1.179	0.048	0	0	-0.117	0.766	-0.680	0.054	-0.499	0.456
x8	-0.752	0.447	-0.712	0.834	-0.433	0	0	0.361	1.429	0.131	-0.267	-0.660	0.286
x4	-0.283	-0.220	-0.506	0.274	1.022	-0.117	0.361	0	-0.518	0.048	0.216	1.322	0.387
x5	-0.375	-0.461	-0.017	-0.175	0.006	0.766	1.429	-0.518	0	0.246	0.615	0.516	-0.115
x6	-0.651	0.188	-0.192	0.159	0.532	-0.680	0.131	0.048	0.246	0	-0.521	0.330	-0.984
x1	0.283	0.089	0.170	0.043	-0.018	0.054	-0.267	0.216	0.615	-0.521	0	-0.410	0.214
x2	-0.041	0.224	0.589	0.069	1.035	-0.499	-0.660	1.322	0.516	0.330	-0.410	0	0.037
x3	-0.063	0.124	-1.035	-0.418	-0.211	0.456	0.286	0.387	-0.115	-0.984	0.214	0.037	0

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

IV.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value*-nya masing-masing adalah 0,70 dan 0,50.

IV.3.1. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah

sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- E_j adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan: $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam tabel 4.11. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

IV.3.2. *Variance Extract*

Variance Extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah sebesar 0,50. Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

	Loading	Loading ²	Error	(\sum Loading) ²	Const. Reliability	Var. Extr
OC				4,679	0,765	0,522
X1	0,69	0,476	0,524			
X2	0,69	0,471	0,529			
X3	0,79	0,619	0,381			
\sum	2,16	1,566	1,434			
JI				4,692	0,770	0,533
X4	0,76	0,584	0,416			
X5	0,57	0,329	0,671			
X6	0,83	0,686	0,314			
\sum	2,16	1,599	1,445			
WE				2,262	0,724	0,568
X7	0,80	0,640	0,360			
X8	0,71	0,496	0,504			
\sum	1,51	1,136	0,864			
PF				12,638	0,836	0,506
X9	0,72	0,521	0,479			
X10	0,71	0,501	0,499			
X11	0,69	0,475	0,525			
X12	0,72	0,520	0,480			
X13	0,71	0,511	0,489			
\sum	3,56	2,528	2,472			

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas dan variance extract berada di atas batas nilai minimum yang telah disyaratkan. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

IV.4. Pengujian Hipotesis

Tahapan ini merupakan pembuktian statistik atas apa yang telah dihipotesiskan pada telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil

olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yakni di atas 1,96 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Jika hasil olah data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis penelitian dikupas secara terinci dan bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini, lima hipotesis diajukan dan pembahasannya adalah sebagai berikut :

IV.4.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja*. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel Komitmen Organisasional dan variabel Kinerja karyawan pada tabel 4,9 adalah sebesar 2,786, dengan nilai P sebesar 0,005. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama yang berbunyi "*Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja*" dapat diterima. Dengan kata lain dari hasil pengolahan data penelitian mendukung hipotesis pertama yang diajukan.

Komitmen organisasional adalah suatu nilai personal, dimana seringkali komitmen organisasional mengacu kepada loyalitas terhadap organisasi atau komitmen terhadap organisasi (Cherrington 1994). Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi akan menguntungkan bagi organisasi yang mempekerjakannya. Dengan adanya komitmen yang tinggi karyawan akan turut

berpartisipasi, turut serta merasa bertanggungjawab pada organisasi, dan dengan demikian ia akan selalu berusaha untuk mempergunakan kemampuannya atau *skill* dan keterampilan yang ada padanya untuk bekerja dengan efektif dan sebaik – baiknya untuk kemajuan organisasi, dan dengan usaha tersebut karyawan itu dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini terbukti pada hasil pengolahan data penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, jadi semakin tinggi komitmen karyawan akan makin tinggi pula kinerjanya. Hal ini sesuai pula dengan hasil penelitian dari Suliman dan Iles (2000) yang juga menemukan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja individu.

IV.4.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah *Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja*. Dari hasil pengolahan data penelitian diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel Keterlibatan kerja dan variabel Kinerja seperti yang tampak pada tabel 4.9 adalah sebesar 2,314, dengan nilai P sebesar 0,021. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat kami simpulkan bahwa Hipotesis kedua dari penelitian ini yang berbunyi “*Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja*” dapat diterima. Dengan kata lain keterlibatan kerja memang mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja

Keterlibatan kerja, seperti halnya dengan komitmen organisasional, juga merupakan suatu sikap kerja, yang mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan

lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja didasari partisipasi aktif dalam pekerjaan (Allport dalam Perrot 2002), dan juga pemahaman bahwa pekerjaan merupakan pusat eksistensi diri (Perrot 2002). Dengan adanya partisipasi yang aktif dan juga dengan pemahaman pentingnya pekerjaan sebagai pusat eksistensi, karyawan dalam suatu organisasi akan berusaha untuk bekerja dengan sebaik – baiknya dengan seluruh kemampuan yang ada padanya dan dengan demikian ia akan dapat meningkatkan hasil kerjanya, yang berarti kinerjanya meningkat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dimana kami menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja dan hal ini juga mendukung penelitian dari Brown dan Leigh (1996).

IV.3.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah *Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Usaha Kerja*. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel *Komitmen Organisasional* dan variabel *Usaha Kerja* seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.9 adalah sebesar 3,256, dengan nilai P sebesar 0,001. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa kedua nilai tersebut menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ketiga yang berbunyi “*Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Usaha Kerja*” dapat diterima.

Usaha kerja dapat dikatakan sebagai intensitas kerja yang diberikan oleh seseorang untuk mendapatkan kinerja dan tingkat dari komitmen waktu (Brown

dan Leigh 1996), dengan semakin mempunyai komitmen seseorang akan semakin memberikan usaha yang lebih dalam bekerja, seperti misalnya bekerja dengan lebih intensif (Meyer et. al., 1993), atau dengan kata lain intensitas kerjanya meningkat, dan lebih mempunyai komitmen terhadap waktu yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaannya. Data hasil penelitian juga menunjukkan hal yang serupa dimana komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap usaha kerja dari individu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap usaha kerja dan semakin seorang mempunyai komitmen yang tinggi orang tersebut akan semakin berusaha untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

IV.3.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah *Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Usaha Kerja*. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel Keterlibatan kerja dan variabel Usaha Kerja karyawan seperti yang diperlihatkan oleh tabel 4.9 adalah sebesar 2,274, dengan nilai P sebesar 0,023. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat yang berbunyi "*Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Usaha Kerja*" dapat diterima, dan dengan demikian semakin seseorang terlibat dalam pekerjaannya ia akan melakukan usaha kerja yang lebih baik.

Keterlibatan kerja didasari partisipasi aktif dalam pekerjaan (Allport dalam Perrot 2002), dan pemahaman bahwa pekerjaan merupakan pusat eksistensi diri

(Perrot 2002). Dengan adanya partisipasi yang aktif dan juga dengan pemahaman pentingnya pekerjaan sebagai pusat eksistensi, seseorang akan mengeluarkan usaha yang lebih dalam bekerja karena ia menganggap bahwa pekerjaannya merupakan hal yang penting dalam hidupnya. Dengan kata lain seorang individu yang terlibat dalam pekerjaannya akan melakukan suatu usaha dan upaya untuk dapat bekerja dengan baik. Hal ini berarti keterlibatan kerja mempunyai pengaruh terhadap usaha kerja yang diberikan. Bukti hasil penelitian yang kami lakukan memberikan dukungan bagi hal tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh terhadap usaha kerja yang dilakukan oleh karyawan.

IV.4.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah *Usaha Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja*. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel Usaha Kerja dan variabel kinerja seperti yang tampak pada tabel 4.9 adalah sebesar 2,078, dengan nilai P sebesar 0,038. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kelima yang berbunyi "*Usaha Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja*" dapat diterima, dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik usaha yang diberikan seseorang dalam melakukan pekerjaannya akan semakin meningkatkan kinerja dari orang tersebut.

Usaha kerja dapat dikatakan sebagai intensitas kerja yang diberikan oleh seseorang untuk mendapatkan kinerja dan tingkat dari komitmen waktu (Brown

dan Leigh 1996). Usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan akan dapat menunjang performanya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dengan bekerja secara lebih intensif dan memanfaatkan waktu secara efektif karyawan akan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Dengan melakukan pekerjaannya dengan baik maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya adalah baik pula. Dengan demikian usaha kerja yang diberikan oleh seorang individu dalam melakukan pekerjaannya akan mempunyai pengaruh yang positif bagi kinerjanya. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang kami lakukan, dimana hasil penelitian kami menunjukkan bahwa usaha kerja yang diberikan oleh perawat mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perawat tersebut. Selain itu hasil penelitian kami ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996), dan juga Menguc (1996), dimana mereka juga menemukan bahwa usaha kerja mempengaruhi kinerja secara positif.

IV.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung tampak pada tabel 4.15, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.16, dan pengaruh total tampak pada tabel 4.17

Tabel 4.15
Estimasi Pengaruh Langsung

	JI	OC	WE	PF
WE	0.335	0.466	0	0
PF	0.278	0.400	0.297	0
x13	0	0	0	0.715
x12	0	0	0	0.721
x11	0	0	0	0.689
x10	0	0	0	0.708
x9	0	0	0	0.722
x7	0	0	0.799	0
x8	0	0	0.706	0
x4	0.764	0	0	0
x5	0.574	0	0	0
x6	0.828	0	0	0
x1	0	0.690	0	0
x2	0	0.686	0	0
x3	0	0.787	0	0

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari OC (Komitmen Organisasional) terhadap WE (Usaha Kerja) sebesar 0,466 dan terhadap PF (Kinerja) sebesar 0,4. Selain itu, terdapat pula pengaruh langsung dari JI (Keterlibatan kerja) terhadap WE (Usaha Kerja) sebesar 0,335 dan terhadap PF (Kinerja) sebesar 0,278. Kemudian terdapat pula pengaruh langsung WE (Usaha Kerja) terhadap PF (Kinerja) sebesar 0,297.

Pengaruh langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lambda dari masing-masing indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh langsung terhadap yang lebih besar dari pada keterlibatan kerja dan usaha kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional perawat yang diteliti mempunyai dampak yang lebih besar terhadap kinerja perawat dibanding dengan keterlibatan kerja

Tabel 4.16
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	JJ	OC	WE	PF
WE	0	0	0	0
PF	0,099	0,139	0	0
x13	0,27	0,385	0,212	0
x12	0,272	0,388	0,214	0
x11	0,26	0,371	0,205	0
x10	0,267	0,381	0,21	0
x9	0,273	0,388	0,214	0
x7	0,267	0,373	0	0
x8	0,236	0,329	0	0
x4	0	0	0	0
x5	0	0	0	0
x6	0	0	0	0
x1	0	0	0	0
x2	0	0	0	0
x3	0	0	0	0

Sumber : data yang dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari JJ (Keterlibatan kerja) terhadap PF (Kinerja) sebesar 0,099 dan pengaruh tidak langsung OC (Komitmen Organisasional) terhadap PF (Kinerja) sebesar 0,139. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja yang lebih besar dari keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang diperhatikan dalam melakukan suatu aktivitas dalam Rumah Sakit.

Tabel 4.17
Estimasi Pengaruh Total

Variabel	Jl	OC	WE	PF
WE	0.335	0.466	0	0
PF	0.378	0.538	0.297	0
x13	0.27	0.385	0.212	0.715
x12	0.272	0.388	0.214	0.721
x11	0.26	0.371	0.205	0.689
x10	0.267	0.381	0.21	0.708
x9	0.273	0.388	0.214	0.722
x7	0.267	0.373	0.799	0
x8	0.236	0.329	0.706	0
x4	0.764	0	0	0
x5	0.574	0	0	0
x6	0.828	0	0	0
x1	0	0.69	0	0
x2	0	0.686	0	0

Tabel di atas menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Dengan kalimat lain, tabel 4.16 merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus. Berdasarkan tabel tersebut diperlihatkan bahwa pengaruh total dari komitmen organisasional terhadap kinerja, baik secara langsung atau melalui usaha kerja lebih besar dari keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kinerja perawat daripada keterlibatan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini merupakan bagian penutup yang berisi kesimpulan komprehensif menyangkut hipotesis untuk menjawab pertanyaan penelitian dan implikasi kebijakan dalam tinjauan teorikal dan manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang juga diurai sebagai elemen kesempurnaan penyajian hasil penelitian.

V.1. Kesimpulan

Terdapat lima pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini. Isi pokok dari kesimpulan pada setiap pertanyaan penelitian merupakan hasil analisis yang berpijak pada telaah kepustakaan secara komprehensif dan temuan uji fakta secara kuantitatif. Pada sub bab kesimpulan ini, secara lengkap akan dijelaskan pertanyaan penelitian, temuan secara statistik melalui uji di lapangan, dan kesesuaian atau ketidaksesuaian dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Dan penjelasannya secara lengkap dideskripsikan sebagai berikut :

V.1.1. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Pertanyaan Penelitian : Bagaimana pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini telah membuktikan adanya pengaruh positif dari Komitmen Organisasional terhadap kinerja. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Suleman dan Iles

(2000) pada objek penelitiannya di karyawan managerial di Yordania. Oleh karena itu, berdasar hasil uji empirik untuk menjawab pertanyaan penelitian, secara meyakinkan kami dapat menyimpulkan bahwa *Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

V.1.2. Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Kinerja

Pertanyaan Penelitian : Bagaimana Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kinerja. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Keller (1997), yang meneliti 532 *scientist* dan *engineer* dari bagian R&D. Hal ini selaras dengan pendapat Robbins (1998) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang merupakan bagian dari sikap kerja yang mempunyai dampak langsung pada produktivitas. Berdasarkan hasil uji empirik kami dapat menyimpulkan bahwa *keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

V.1.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Usaha Kerja

Pertanyaan Penelitian : Bagaimana pengaruh dari komitmen organisasional terhadap usaha kerja?

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini telah membuktikan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap Usaha kerja. Penemuan ini selaras dengan pendapat dari Meyer et. al., 1993, dimana menurut Meyer et. al., individu yang mempunyai komitmen yang lebih kepada organisasi yang mempekerjakannya akan melakukan usaha yang

lebih dalam bekerja, seperti misalnya bekerja dengan lebih intensif. Oleh karena itu, untuk menjawab pertanyaan penelitian, berdasar hasil uji empirik, kami dapat menyimpulkan bahwa *Komitmen organisasional mempengaruhi secara positif usaha kerja dari karyawan secara langsung.*

V.1.4. Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Usaha Kerja

Pertanyaan penelitian : Bagaimana pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Usaha Kerja?

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap usaha kerja. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Brown dan Leigh (1996) yang menjelaskan bahwa keterlibatan kerja mempengaruhi Usaha Kerja, dimana dalam penelitiannya terhadap *salesman* dari 3 perusahaan Brown dan Leigh menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap usaha kerja. Jadi berdasar hasil uji empirik yang telah dilakukan, dapat kami disimpulkan bahwa *Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Usaha kerja*

V.1.5. Pengaruh Usaha Kerja terhadap Kinerja

Pertanyaan penelitian : Bagaimana Pengaruh Usaha Kerja terhadap Kinerja?

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini telah membuktikan adanya pengaruh positif dari usaha kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Brown dan Leigh (1996) dan Menguc (1996) tapi dalam konteks dan responden yang berbeda. Dengan adanya usaha yang maksimal dari seorang individu untuk melakukan

pekerjaannya dengan baik, akan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Oleh karena itu berdasarkan hasil uji empirik dapat disimpulkan bahwa *Usaha Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Berdasarkan uraian – uraian tersebut ringkasan kesimpulan penelitian ini yang dapat digunakan untuk menjawab masalah penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
2. Keterlibatan Kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
3. Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif terhadap Usaha kerja karyawan
4. Keterlibatan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Usaha kerja karyawan
5. Usaha kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan kesimpulan umum penelitian ini adalah : Komitmen Organisasional dan Keterlibatan Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung lewat Usaha kerja. Kemudian berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis pengaruh, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kinerja para perawat dibandingkan dengan keterlibatan kerja baik secara langsung atau melalui usaha kerja perawat.

V.2. Implikasi Kebijakan

V.2.1. Implikasi Teoritis

Dari temuan dan kesimpulan atas hasil penelitian ini, maka dapat diimplikasikan beberapa hal teorikal sebagai berikut:

1. Pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan mengkonfirmasi dan mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Suleman dan Iles (2000), Meyer et. al (1993), serta berseberangan dengan hasil penelitian Keller (1997), dan hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasional dari perawat mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja dari perawat tersebut.
2. Pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kinerja mengkonfirmasi dan mendukung hasil penelitian Brown dan Leigh (1996), dimana Brown dan Leigh juga menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Brown dan Leigh.
3. Pengaruh positif komitmen organisasional terhadap usaha kerja mengkonfirmasi dan mendukung hipotesis yang diajukan, dimana hipotesis 3 menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap usaha, dan dengan demikian hasil penelitian ini memberikan dukungan kepada hipotesis tersebut, dan juga hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa komitmen organisasional memang mempunyai pengaruh yang positif terhadap usaha kerja individu.

4. Pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap usaha kerja mengkonfirmasi dan mendukung hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996), dimana dalam penelitiannya Brown dan Leigh juga menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap usaha kerja seseorang.
5. Pengaruh usaha kerja terhadap kinerja mengkonfirmasi dan mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996), dan Menguc (1996), dimana Brown dan Leigh (1996), dan Menguc (1996) menemukan bahwa usaha kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun dengan responden yang berbeda. Dengan demikian dapat diberikan implikasi teoritik bahwa usaha kerja yang dilakukan oleh seorang individu akan berpengaruh secara positif pada kinerja individu tersebut.

V.2.2. Implikasi Manajerial

1. Melihat positifnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja, maka manajemen rumah sakit harus benar-benar dapat menyusun program – program yang dapat meningkatkan komitmen misalnya menyusun karakteristik tugas yang baik misalnya dengan memberikan *job enrichment* (pemerayaan pekerjaan), memberikan kejelasan peran kepada karyawan / perawat, memberikan keamanan kerja dan memberikan umpan balik yang positif atas hasil pekerjaan. Dengan adanya umpan balik yang positif dari atasan akan membuat seorang perawat akan lebih bersemangat dan lebih berusaha dalam melakukan pekerjaannya karena mereka akan merasa lebih dihargai oleh organisasi yang mempekerjakan mereka, dalam hal ini adalah

Rumah Sakit, dan dengan adanya perasaan lebih dihargai maka mereka akan semakin merasa bahwa mereka dibutuhkan oleh organisasi dan hal ini dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap Rumah Sakit tempat mereka bernaung.

2. Dengan adanya pengaruh positif dari keterlibatan kerja terhadap kinerja maka rumah sakit dituntut untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan kerja perawat yang ada dirumah sakit dan hal ini dapat dilakukan dengan memberi umpan balik yang positif, memberikan kejelasan peran, memberikan otonomi tugas. Dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya seorang perawat akan semakin memahami akan tugas dan pekerjaannya dan akan menjadikan pekerjaannya sebagai hal yang penting dalam hidupnya dan akan membuat mereka bekerja dengan lebih giat, dengan adanya hal ini maka hasil dari pekerjaannya juga akan semakin baik, dengan demikian akan menguntungkan juga bagi Rumah Sakit. Umpan balik yang positif akan semakin membuat keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya semakin tinggi, karena mereka merasa bahwa hasil kerja mereka diperhatikan dan dihargai dan ini akan membuat mereka semakin melihat bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah hal yang penting bagi mereka, dan hal ini meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Manajemen Rumah Sakit perlu secara serius memperhatikan beberapa hal yang dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan yaitu diantaranya adalah pemberian umpan balik yang positif, memberikan otonomi tugas kepada para perawat sehingga mereka merasa bahwa mereka dipercaya.

3. Meningkatnya komitmen dan keterlibatan kerja akan meningkatkan usaha kerja dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja dengan demikian keterlibatan kerja dan komitmen organisasional juga harus dipertimbangkan sebagai faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dari perawat yang ada di rumah sakit tersebut, dimana kinerja perawat juga akan mempengaruhi pandangan pasien rumah sakit terhadap rumah sakit dan nantinya berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit, dikarenakan perawat merupakan karyawan medik yang paling banyak jumlahnya dalam suatu Rumah Sakit.

V.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan asumsi bahwa objek penelitian dapat merepresentasikan materi penelitian dan menjawab tujuan penelitian. Tentunya, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Diantaranya, penelitian ini hanya memfokuskan bahasan pada kinerja perawat dan bukan keseluruhan kinerja dari seluruh karyawan yang ada di rumah sakit. Selain itu penelitian ini juga dapat menimbulkan potensi bias karena hanya dilakukan pada perawat dan bukan keseluruhan karyawan. Selain itu penelitian ini hanya melihat komitmen organisasional dan keterlibatan kerja sebagai determinan dari kinerja perawat dan tidak melihat hal atau faktor apa yang kiranya dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan kerja karyawan.

V.4. Agenda Penelitian Mendatang

Ada beberapa bahasan penelitian yang dapat dilakukan di masa yang akan datang. Misalnya saja, kondisi dimana faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan kerja karyawan turut diperhatikan. Kemudian, akan lebih komprehensif bila melakukan penelitian kepada seluruh karyawan dalam obyek penelitian.

Fokus penelitian pada apa yang menjadi faktor yang mempengaruhi komitmen dan keterlibatan kerja juga sangat penting untuk dilakukan di masa yang akan datang. Berkenaan dengan objek penelitian, studi pada industri jasa yang lain seperti perbankan dan manufaktur yang berbasis produksi juga cukup penting untuk dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bashaw, Edward R., Grant, Stephen E., 1994, "Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job performance, and Propensity to leave" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIV, No. 2
- Brown, Stephen P., 1996, "A Meta-analysis and Review of Organizational Research On Job Involvement", *Psychological Bulletin*
- Brown, Ulysses J, III., Gaylori, Kristena P., 2002, "Organizational Commitment in Higher Education", <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2002/papers/Brown.doc>
- Burton, J. P., Lee, Thomas W., Holtom, B. C., 2002, "The Influence of Motivation to Attend, ability to Attend, and Organizational Commitment On Different Types of Absence Behaviors", *Journal of Managerial Issues* Vol. XIV No. 2.
- Clark, Ken and Tomlinson, 1998 "The Determinants of Work Effort : Evidence From the Employment in Britain Survey" copied from Effort.pdf.file
- Cherrington, D., 1994, "*Organizational Behavior*" 6th ed. Prentice Prentice Hall, Inc., Eaglewood, Cliffs, New Jersey.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B., 1994, "Organizational Commitment : The Utility of An Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology* Vol. 79, No. 3.
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang
- Gardner, Donald G., Pierce, Jon L., "Self - Esteem and Self - Efficacy Within The Organizational Context", *Group and Organization Management*, Vol. 23, No. 1, March, 1998
- Hair, J.F., Anderson, R.E. Tatham, R.L. and Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis* (Fourt Ed.), New Jersey : Prentice Hall
- Jong-Wook Ko, Price, J. L., Mueller, C. W., 1997, "Assesment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea", *Journal of Applied Psychology* Vol. 82, No. 6.

- Keller, Robert, T., 1997, "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance : A Study of Scientist and Engineers", *Journal of Applied Psychology* Vol. 82, No. 4.
- Lassk, F. G., Marshall, G. W., Cravens, D. W., Moncrief, W. C., 2001, "Salesperson Job Involvement : A Modern Perspective and a New Scale" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 4
- Luthan, F., 1995, "*Organizational Behaviour*," 7th ed., Singapore, McGraw Hill Book, Co.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A., 1993, "Commitment to Organizational and Occupation : Extension and test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology* Vol. 78, No. 4.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., Jackson, D. N., 1989, "Organizational Commitment and Job Performance : It's The Nature of The Commitment That Count", *Journal of Applied Psychology* Vol. 74, No. 1.
- Perrot, Serge., 2002, "Using a 9-item version of Kanungo's job involvement", *Working Paper*
- Robbins, S., 1998, "*Organizational Behaviour*," 8th ed., Prentice Hall, Inc., Eaglewood, Cliffs, New Jersey.
- Rylander, David H., 2003, "Changes In Organizational Commitment For Salesforce Newcomers : An Exploratory Look At Early Employment Influences", copied from file <http://a-cme.org/PDFfiles/2003-Paper24.pdf>.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1999, "*Manajemen Sumberdaya Manusia, Menghadapi Abad ke-21*, edisi ke-6, jilid 2, terjemahan Indonesia, Erlangga, Jakarta.
- Suliman, Abubakr M., Iles, Paul A., 2000 a, "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context", *Journal of Management Development* Vol. 19, No. 1.
- Suliman, Abubakr, Iles, Paul A., 2000 b, "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship : A New Look", *Journal of Managerial Psychology* Vol. 15, No. 5.
- Suliman, Abubakr M., 2002, "Is It really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship", *Journal of Management Development* Vol. 21, No. 3.

Yousef, Darwish A., 1998, "Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment", *International Journal of Manpower* Vol. 19, No. 3.

Yousef, Darwish A., 2000, "Organizational Commitment : A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction an Performance in A Non Western Country", *Journal of Managerial Psychology* Vol. 15, No. 1.