

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus Pada PT. Rodeo Semarang)**



**Tesis**

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

**Oleh:**

**UTAMI DIAN YUSTIANI, SE  
NIM. C4A003084**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**



### *Sertifikasi*

Saya, *Utami Dian Yustiani*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Utami Dian Yustiani,

Mei 2005

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

### **ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Kasus Pada PT. Rodeo Semarang)**

yang disusun oleh Utami Dian Yustiani, SE., NIM. C4A003084  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Mei 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA

Pembimbing Anggota

Dr. Purbayu, BS, MS.

Semarang, 11 Mei 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	9132/17/1010/21
Tgl.	30-11-05

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**M**otto:

Menilai sebuah buku jangan dilihat dari sampulnya,  
Menilai seseorang jangan dilihat dari penampilan  
luarnya

(Utami Dian Yustiani, Mei 2005)

**T**esis ini kupersembahkan untuk::

- Kedua Orang Tuaku Tercinta, atas perhatian dan kasih sayangnya
- Keluargaku Terkasih, yang begitu besar dukungannya untuk menyelesaikan tesis ini
- Para Dosen dan Sahabat tercinta
- Almamaterku

## ABSTRACT

This research analyzes the influences of compensation fairness to employee performance as intervening variabel of organizational commitment. All proposed research problems are derived from research gaps of previous research, i.e.: the influence of job satisfaction to organizational commitment, influence of compensation fairness to organizational commitment to employee performance. Object determination at PT. Rodeo Semarang is based on problems founded in PT. Rodeo Semarang, i.e., high level employee turn over in production staff, decrease of product quality and production target was not reached. Based on those problems, this research chooses PT. Rodeo Semarang as research object. This research builds a model and three hypotheses to answer the research problems.

Respondents of this research are 130 Respondent are production staff Rodeo Semarang. This research use Structural Equitation Modeling (SEM) under AMOS 4.01 program as analysis tools

The data analysis of this research shows that the model and the result of the research are accepted. The result of the research proves that job satisfaction has positive and significant influences to organizational commitment. Moreover, compensation fairness has positive and significant influence to organizational commitment. Organizational commitmnet has positive and significant influence to employee performance.

Keywords : Job Satisfaction, Compensation Fairness, Organizational Commitment, and Employee Performance

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepuasan kerja, keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan sebagai komitmen organisasional, sebagai variabel intervening. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merupakan research gap dari penelitian terdahulu, yaitu bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, bagaimana pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional, bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Pemilihan obyek penelitian pada PT. Rodeo Semarang, berdasarkan permasalahan yang ditemukan pada PT. Rodeo Semarang, seperti, tingginya tingkat keluar masuk (*turn over*) pegawai khususnya bagian produksi, kualitas produk yang cenderung menurun dan tidak tercapainya target produksi. Berdasarkan persoalan-persoalan tersebut penelitian ini memilih PT. Rodeo Semarang sebagai obyek peneliti yang layak untuk diteliti. Sebuah model telah dikembangkan dan tiga hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian ini.

Responden dari penelitian ini berjumlah 130 responden, dimana responden adalah divisi produksi bagian pengepakan. Alat analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Demikian halnya dengan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Keadilan Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: **“Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Rodeo Semarang)”**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini
2. Bapak Dr. Purbayu, BS,MS. sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Pimpinan dan karyawan PT. Rodeo Semarang yang telah memberikan pelayanan dan informasi yang baik selama penelitian.

4. Semua teman kuliah MM Universitas Diponegoro Semarang atas kebersamaannya. Semoga Allah SWT membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 18 Mei 2005

Penulis



Utami Dian Yustiani

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
Halaman Motto dan Persembahan.....	iv
Abstrac.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
<b>TEORITIS.....</b>	<b>8</b>
2.1. Telaah Pustaka.....	8

2.1.1	Komitmen Organisasional .....	8
2.1.2	Kepuasan Kerja .....	11
2.1.3	Keadilan Kompensasi .....	18
2.1.4	Kinerja Karyawan .....	21
2.2.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	24
2.3.	Variabel dan Indikator Variabel .....	25
2.4.	Hipotesis dan Definisi Operasional .....	26
2.4.1.	Hipotesis.....	26
2.4.2.	Definisi Operasional Variabel.....	26
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1.	Desain Penelitian .....	28
3.2.	Jenis dan Sumber Data .....	29
3.3.	Populasi .....	29
3.4.	Sampel .....	30
3.5.	Metode Pengumpulan Data .....	31
3.6.	Uji Validitas.....	32
3.7.	Uji Reliabilitas .....	33
3.8	Teknik Analisis Data .....	33
<b>BAB IV</b>	<b>Analisis Data .....</b>	<b>44</b>
4.1	Proses dan Hasil Analisis .....	44
4.1.1	Analisis Faktor Konfirmatori.....	46
4.1.1.1	Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	46

4.1.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	49
4.1.2. Structural Equation Modelling (SEM).....	53.
4.1.3. Evaluasi Normalitas Data.....	56
4.1.4 Evaluasi Outliers.....	56
4.1.3.1. Univariate Outliers.....	57
4.1.3.2. Multivariate Outliers.....	57
4.1.5 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity.....	58
4.1.6 Evaluasi Nilai Residual.....	58
4.1.7 Uji Reliability dan Variance Extract.....	59
4.1.7.1. Uji Reliability .....	59
4.1.7.2 Variance Extract.....	60
4.2. Pengujian hipotesis .....	61
4.2.1 Pengujian Hipotesis 1.....	62
4.2.2 Pengujian Hipotesis 2.....	62
4.2.3 Pengujian Hipotesis 3.....	62
<b>BAB V Simpulan Dan Implikasi Kebijakan.....</b>	<b>68</b>
5.1 Kesimpulan Penelitian.....	69
5.1.1 Kesimpulan Penelitian 1.....	69
5.1.2 Kesimpulan Penelitian 2.....	70
5.1.3 Kesimpulan Penelitian 3.....	71
5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	72
5.3 Implikasi Teoritis.....	73

5.4 Implikasi Kebijakan.....	75
5.5 Keterbatasan Penelitian.....	77
5.6 Agenda Penelitian Mendatang.....	78
Daftar Referensi.....	79
Lampiran-Lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Variabel dan Indikatornya .....	25
Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel.....	26
Tabel 3.1 Model Pengukuran Eksogen dan Endogen .....	39
Tabel 3.2 Goodness of Fit Indices .....	43
Tabel 4.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	46
Tabel 4.2 Regression Weight Eksogen.....	49
Tabel 4.3 Regression Weight Endogen.....	52
Tabel 4.4 Uji Kesesuaian Model.....	54
Tabel 4.5 Regression Weight Structure Equation Model.....	55
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Reliability.....	60
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Variance Extract.....	61

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	24
Gambar 3.1 Diagram Alur .....	37
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	47
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	50
Gambar 4.3 Structural Equation Modelling.....	53

## Daftar Lampiran

Lampiran 1 kuesioner

Lampiran 2 Output SEM AMOS

Lampiran 3 Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 4 Tabel Mahalanobis distance

Lampiran 5 Tabel Normalitas Data

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dinamika persaingan dalam lingkungan organisasi kini telah mengalami banyak perubahan akibat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya dari luar (misalnya tingkat persaingan, perubahan kebutuhan pelanggan, dan munculnya teknologi baru). Kenyataan membuktikan bahwa hanya organisasi yang mau menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungannya yang akan mampu untuk bertahan. Perubahan lingkungan bukanlah hal yang harus ditakuti oleh suatu organisasi karena perubahan lingkungan dapat dipandang suatu peluang sepanjang organisasi tersebut mampu memanfaatkan dan menyiasatinya. Perubahan justru akan mendorong perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik lagi.

Bidang manajemen sumber daya manusia pada akhir-akhir ini telah mendapatkan perhatian yang besar dari para praktisi organisasi. Hal ini disebabkan karena mereka menganggap bahwa dalam era globalisasi sekarang ini, sumber daya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan suatu aset perusahaan yang relatif sulit untuk ditiru oleh organisasi lain. Hal ini disebabkan sifat sumber daya manusia yang tidak tetap dan terus bergerak secara fleksibel mengikuti setiap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tindakan dalam hal penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan dan

penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Dengan demikian, masalah departemen sumber daya manusia merupakan masalah yang kompleks bagi organisasi, dibandingkan dengan departemen lainnya.

Beberapa pendekatan hubungan manusia atau sumber daya manusia yang memberikan saran bahwa pekerja yang puas akan bekerja lebih produktif. Efektif fungsi organisasi membutuhkan (1) manufakturing dan distribusi produk atau jasa pada laba dan (2) menjaga individu dan grup bekerja efektif bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Produktivitas organisasional dicapai oleh pegawai melalui kepuasan dan perhatian bagi kebutuhan fisik dan emosional karyawan. Pegawai akan memberikan daya upayanya bagi organisasi dan menghasilkan ketergantungan potensial, sebagai jalan perasaan pekerja akan kerja, hasrat pekerja, dan supervisor. Kepuasan dan sikap positif dapat dicapai dengan menjaga lingkungan organisasional sosial yang positif, seperti menyediakan komunikasi yang baik, otonomi, partisipasi, dan kepercayaan timbal balik (Ostroff,1992, p.964).

Di antara berbagai permasalahan yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, tampaknya masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Elangovan, 2001, p.159). Hal tersebut merujuk pada pemikiran bahwa komitmen organisasional dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Adanya komitmen organisasional dalam diri para karyawan juga akan menumbuhkan keinginan para karyawan tersebut untuk tetap tinggal dalam organisasi

tersebut. Hal ini tentunya akan memberi manfaat yang menguntungkan bagi organisasi. Selain komitmen organisasional, masalah kepuasan kerja juga perlu mendapat perhatian pihak manajemen organisasi. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh organisasi kepada para karyawannya. Kepuasan kerja para karyawan dipercaya akan dapat memunculkan komitmen para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah keadilan kompensasi. Khususnya keadilan kompensasi telah menjadi isu sentral yang banyak dibahas dalam berbagai literatur sumber daya manusia (Suhartini, 1999, p.113; Babakus *et al.*, 1996). Hal ini dikarenakan masalah besarnya gaji akan berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Selain itu, masalah keadilan kompensasi juga mengindikasikan kebijakan perusahaan atau organisasi dalam memperlakukan para karyawannya secara adil. Perusahaan atau organisasi yang baik adalah perusahaan yang mampu untuk memberikan 'imbalan' yang sesuai dengan besarnya kontribusi yang disumbangkan oleh para karyawan terhadap perusahaan tersebut. Kepuasan terhadap keadilan kompensasi yang dirasakan oleh karyawan merupakan elemen utama terhadap kemampuan kerja. Semakin puas seorang karyawan terhadap keadilan kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin tinggi kinerjanya terhadap perusahaan. Keadilan kompensasi tersebut, sebagai persyaratan untuk meningkatkan

penurunan daya tarik pekerjaan, dan hal ini secara tidak langsung sedikit banyak akan mengganggu kinerja karyawan. Kondisi seperti ini tentunya tidak diharapkan semua pihak (Suhartini,1999, p.113).

Penelitian dalam waktu yang lama telah memperlihatkan bahwa ketidakpuasan kerja berhubungan dengan komitmen karyawan pada organisasi (Zellars *et al.*, 2001), ketidakpuasan menyebabkan karyawan dapat meninggalkan pekerjaannya dan organisasi, lebih jauh karyawan tersebut tidak dapat bekerja secara maksimal, karena tidak dapat mengeluarkan semua kemampuannya, serta tidak dapat menggunakan kapabilitasnya dalam melakukan suatu pekerjaan. Sehingga hal ini dapat merugikan organisasi atau perusahaan yang mempekerjakan mereka. Hal ini perlu dihindari dengan memberikan suatu rasa puas bagi individu dalam melakukan pekerjaan.

Meskipun usaha penelitian telah banyak dilakukan untuk pemahaman kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, penelitian Elangovan (2001, p.159) menggambarkan perbedaan beberapa temuan dan sudut pandang teori dalam penelitian sebelumnya, maksudnya di sini adalah terdapat perdebatan ada tidaknya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pada sisi lain, studi yang menguji hubungan sebab akibat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional jarang diteliti, dan hasil penelitian sering bertentangan. Misalnya, Porter *et al.* (1974 dalam, Elangovan 2001, p. 159) menyarankan bahwa kepuasan mewakili satu komponen spesifik dari komitmen. Kemudian, Steers (1977 dalam, Elangovan 2001, p.159) mengusulkan bahwa kepuasan mungkin akan mempengaruhi

komitmen kerja pada organisasi. Sementara itu, Williams dan Hazer (1986 dalam, Elangovan 2001, p.159) menemukan bahwa kepuasan mempengaruhi komitmen secara sebab akibat, sementara sebuah studi oleh Bateman dan Strasser (1984) dalam, Elangovan (2001, p.159) menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap komitmen pada organisasi. Sebaliknya, Curry *et al.* (1986 dalam, Elangovan, 2001, p.159) menemukan tidak ada dukungan baik hubungan sebab akibat yang dihipotesa antara kepuasan kerja dan komitmen (yaitu, tidak juga mempengaruhi yang lain).

Penelitian Elangovan (2001, p.159) tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa beberapa studi telah: 1) gagal untuk memasukkan baik kepuasan dan komitmen ke dalam model-model mereka; 2) mengabaikan untuk menentukan hubungan sebab akibat antara mereka; atau 3) gagal untuk cukup menguji permulaan mereka. Misalnya, kepuasan memiliki peran yang kritis dalam mempengaruhi keinginan untuk berhenti kerja dalam sebuah studi oleh Bluedorn (1979 dalam, Elangovan, 2001, p.159), namun komitmen organisasional tidak dimasukkan. Beberapa studi oleh Arnold dan Feldman (1982) dan Michaels dan Spector (1982) dalam, Elangovan (2001, p.159) memasukkan kedua variabel akan tetapi hubungan sebab akibat mereka tidak dipertimbangkan. Oleh karena itu untuk membahas masalah-masalah ini, studi yang akan datang diharapkan menguji: 1). Dampak sebab akibat yang bersamaan dari kepuasan, komitmen, serta tekanan pada tujuan pergantian; 2). Urutan sebab akibat di antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan tekanan kerja; serta 3) hubungan timbal balik antara kepuasan dan komitmen serta keinginan untuk berhenti kerja.

Pemilihan obyek penelitian pada PT. Rodeo Semarang, berdasarkan permasalahan yang ditemukan pada PT. Rodeo Semarang, seperti, tingginya tingkat keluar masuk (*turn over*) pegawai khususnya bagian produksi, kualitas produk yang cenderung menurun dan tidak tercapainya target produksi. Berdasarkan persoalan-persoalan tersebut penelitian ini memilih PT. Rodeo Semarang sebagai obyek peneliti yang layak untuk diteliti.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berkaitan dengan pentingnya komitmen organisasional dan kepuasan kerja bagi suatu organisasi, maka penelitian ini berupaya untuk mengamati faktor-faktor apa yang mendukung kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini mencoba untuk mengamati keterkaitan antara keadilan kompensasi dengan komitmen organisasional. Sebagaimana telah diketahui bahwa keadilan kompensasi merupakan salah satu elemen inti dalam pencapaian aktivitas organisasi yang lebih baik. Dapat dikatakan bahwa sistem keadilan kompensasi yang baik akan berpengaruh terhadap prestasi karyawan dan organisasional.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka rincian rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
2. Bagaimana pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional.
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
2. Menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini berguna untuk :

1. Hasil penelitian kepuasan kerja, keadilan kompensasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan diharapkan menunjukkan bahwa, hasil tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja, keadilan kompensasi, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam studi kerangka konseptual kedepan diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan wawasan kepada organisasi-organisasi mengenai pengaruh tingkat kepuasan kerja, keadilan kompensasi, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Komitmen Organisasional

Pada saat ini berbagai studi tentang komitmen para karyawan terhadap organisasi telah banyak dilakukan dengan beragam bentuk yang berbeda (Meyer dan Smith, 2000). Komitmen organisasional (*organizational commitment*) didefinisikan sebagai kemauan kuat untuk menjadi anggota dalam suatu organisasi tertentu dan membuang peluang untuk berpindah tempat kerja. Definisi tentang komitmen organisasional ini sebenarnya didasarkan dari konsep tentang *affective commitment*. Komitmen sendiri diartikan sebagai sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan atau individu dengan organisasi yang diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti loyalitas, keterlibatan (*involvement*), dan keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Komitmen dipandang dapat mengurangi kecenderungan para karyawan untuk keluar (*turn over*) dari organisasi tersebut (Johlke *et al.*, 2000).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan pada karakteristik : (a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi (Moble, 1997). Komitmen organisasi merupakan Prediktor bagi voluntary turnover. Adanya kecenderungan (*commitment propensity*) sebelum memasuki organisasi akan

berhubungan positif dengan komitmen awal pada organisasi. Komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover*, sehingga kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh komitmen pada tahap awal memasuki organisasi (Lee *et al* , 1992).

Komitmen organisasional juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Berbagai bukti penelitian membuktikan hubungan negatif antara komitmen organisasional baik dengan tingkat kemangkiran maupun tingkat keluarnya karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasional seorang individu merupakan indikator yang lebih baik dari keluarnya karyawan dari pada prediktor (peramal) kepuasan kerja yang jauh lebih sering digunakan. Komitmen organisasional agaknya merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan dari pada kepuasan kerja. Seorang karyawan dapat tidak puas dengan pekerjaannya tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tetapi rasa tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan. Tetapi bila rasa ketidakpuasan tersebut menjalar ke organisasi itu sendiri, maka lebih besar kemungkinan karyawan-karyawan tersebut untuk mempertimbangkan berhenti dari organisasi itu (Robins, 1996).

Bagi suatu organisasi yang ingin melihat sampai dimana tingkat komitmen organisasional para karyawannya dapat mengetahuinya dari statistik daftar ketidakhadiran tenaga kerja. Daftar ketidakhadiran kerja akan menunjukkan tingkat kemangkiran para karyawan. Semakin tinggi tingkat kemangkiran seorang karyawan, maka itu berarti semakin rendah tingkat komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah tingkat kemangkiran seorang karyawan maka itu berarti semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan tersebut. Daftar ketidakhadiran kerja juga dapat dipakai sebagai bahan evaluasi bagi organisasi untuk menilai kebijakan yang telah dibuatnya. Bila ternyata jumlah karyawan yang memiliki tingkat kemangkiran kerja tinggi, maka ini menjadi peringatan bagi pihak manajemen organisasi untuk mengevaluasi kembali kebijakannya.

Hasil penelitian Johlke *et al.*, (2000) membuktikan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya penting dari perspektif manusia (misal manajer ingin para karyawannya merasa puas karena manajer tersebut memiliki kepedulian terhadap keberadaan para karyawan tersebut), tetapi juga karena kepuasan kerja berhubungan erat dengan komitmen dan menurunkan tingkat *turn over*.

### 2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi topik yang sering dibahas dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam organisasi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk kepada sikap seorang karyawan atau individu terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seorang karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja tersebut.

Kepuasan kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan dan diukur sebagai construct global dan sebagai konsep dengan multi variabel atau bentuk. Pada umumnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai “ sebuah fungsi hubungan antara apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan orang lain dan apa anggapan yang ditawarkan” (Locke, 1969, dalam, Lund, 2003, p.222). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi. Sebagai contoh, beberapa peneliti telah meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Review literatur terdahulu, relatif sedikit studi yang telah meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi (Elangovan, 2001, p.159). Sebagai contoh, Odom *et al.*, (1990 dalam, Lund, 2003, p.222) meneliti hubungan antara budaya organisasi dan tiga elemen dari perilaku karyawan, berupa komitmen kohesi kerja kelompok, dan kepuasan kerja. Termasuk budaya birokratik, yang mendominasi smapel transportasi, bukanlah budaya yang paling kondusif untuk mengkreasi

komitmen karyawan, kepuasan kerja, dan kohesi kerja kelompok. Dalam studi yang berkaitan, Nystrom (1993 dalam Land, 2003, p.222) meneliti perawatan keseluruhan, menemukan bahwa karyawan pada budaya yang kuat cenderung mengekspresikan komitmen organisasi yang lebih besar sebagaimana kepuasan kerja yang tinggi.

Locke dalam Rich (1997, p.321) mendefinisikan kepuasan pekerjaan dengan sesuatu yang dapat menyenangkan atau perasaan positif yang merupakan akibat dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang. Selanjutnya bersumber pada Kouzes dan Posner (1987 dalam Shoemaker,1999, p.7) menyatakan sebuah organisasi yang mampu mengkomunikasikan visi mereka kepada karyawan dengan baik, dilaporkan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi secara signifikan. Hal ini juga diungkapkan oleh Berlew dalam Shoemaker (1999, p.7) bahwa komunikasi visi yang sering dilakukan menggerakkan kesempatan yang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada variabel kebanggaan pada tempat kerja.

*Job satisfaction* merupakan suatu pernyataan emosional dan kognitif yang berasal dari hasil evaluasi tugas seseorang, aktivitas, pekerjaan, atau pengalaman lain yang saling berhubungan (Zellars *et al.*, 2001). Selain itu, menurut Robie *et. al.* (1998), *Job satisfaction* adalah suatu reaksi afektif (perasaan ; emosional) pada suatu pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan suatu kewajiban (*incumbent's comparison*) dari hasil aktual / nyata dengan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan apa yang menjadi pemikiran dari McAfee dan Glauaman (1988), bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) seorang karyawan dapat dipikirkan atau dikatakan sebagai perbedaan diantara apa yang diharapkan, yang diinginkan, atau yang dibutuhkan oleh

seorang karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang didapatnya secara aktual atau dalam kenyataan.

Kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang yang mana dapat dihubungkan ke dalam hasil kerja yang positif seperti meningkatnya komitmen organisasi. Kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap beberapa faktor suatu pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang tentang suatu pekerjaan, sikap ini bisa positif dan juga negatif. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Robbins, 2001), dimana setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam dirinya. Kepuasan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa segala kebutuhan dan harapan pada suatu pekerjaan telah terpenuhi atau bahkan hasil yang diperoleh melebihi dari semuanya itu.

Ada dua komponen kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja intrinsik, meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan ketrampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna dan sebagainya. Kedua, kepuasan ekstrinsik, meliputi gaji yang diperoleh, supervisi, jaminan kerja, status dan prestise. Dari pengertian tersebut sangatlah mudah untuk dipahami bila dalam praktek bisnis ada perbedaan tentang apa yang diinginkan atau dianggap penting oleh karyawan di tempat kerja. Penelitian dalam

waktu yang lama telah memperlihatkan bahwa ketidakpuasan kerja berhubungan dengan stress pada karyawan (Zellars *et al.*, 2001), hal tersebut menyebabkan karyawan dapat meninggalkan pekerjaannya, atau karyawan tersebut tidak dapat bekerja secara maksimal, dan tidak dapat mengeluarkan semua kemampuannya, serta tidak dapat menggunakan kapabilitasnya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga hal ini dapat merugikan organisasi atau perusahaan yang mempekerjakan mereka. Hal ini perlu dihindari dengan memberikan suatu rasa puas bagi inidvidu dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja seseorang menurut Gardner dan Pierce (1998 dalam, Zellars *et al.*, 2001), dinilai dengan mengagregat tingkat kepuasan pada masa depan karir, jumlah dan jenis pekerjaan, rekan kerja, kondisi fisik pekerjaan dan reaksi organisasi.

Kepuasan pegawai dan sentimen mempengaruhi perkembangan interaksi rutin. Keterkaitan harian satu sama lain, pegawai mengembangkan hubungan pada kerja bahwa jatuh pada corak rutin, corak yang menjelaskan perilaku yang diharapkan dan mempengaruhi perilaku. Sikap positif menghasilkan corak yang secara langsung mencapai tujuan organisasi. Lebih jauh lagi, Ostroff, (1992, p.964.) berpendapat bahwa hipotesis kepuasan-kinerja dimunculkan oleh teori hubungan manusia yang dapat dijelaskan oleh pertukaran sosial dimana pegawai terkait dengan beberapa hal pemberian sosial yang akan menjadi pengalaman kepuasan dan merasakan kewajiban untuk saling satu sama lain, mungkin sebagai bentuk untuk meningkatkan produktifitas. Kepuasan dan sikap pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku dan respon saat bekerja, dan ini menjadi perilaku dan respon

bahwa efektifitas organisasi dapat dicapai. Itulah mengapa, kepuasan dan keberadaan yang baik pegawai dapat dihasilkan didalam efektifitas organisasional terhadap perilaku yang terkait dengan produktifitas pegawai (Lund, 2003, p.222).

Robins (1996) menyatakan adanya lima faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan suatu organisasi, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana cara mereka mengerjakannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Suatu pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang akan menambah frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantang yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Setiap karyawan pasti yang bekerja dalam suatu organisasi pasti mempunyai keinginan untuk memperoleh ganjaran. Salah satu hal terpenting dalam mengamati keterkaitan antara ganjaran dengan kepuasan kerja adalah persepsi keadilan. Bila karyawan memandang bahwa ganjaran yang diterimanya telah dianggapnya adil maka karyawan tersebut akan merasa puas. Penentuan adil mungkin dapat didasarkan pada berbagai pertimbangan, antara lain besarnya

tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan, tingkat ketrampilan individu karyawan, dan standart pengupahan komunitas.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Para karyawan memiliki kepedulian akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memperlancar tugasnya. Berbagai studi memperlihatkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung yang akan meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga menjadi determinan utama dari kepuasan. Pada umumnya, studi memperlihatkan bahwa kepuasan karyawan dapat ditingkatkan bila atasan langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian bagi kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi terhadap mereka.

5. Adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Adanya kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan jenis pekerjaan akan menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Seorang karyawan yang tipe kepribadiannya kongruen dengan jenis pekerjaan yang dipilihnya seharusnya menimbulkan kepuasan karena karyawan tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang sesuai dan tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan

mereka. Hal ini akan menimbulkan peluang yang lebih besar untuk berhasil dalam pekerjaan tersebut dan boleh jadi karena kemampuannya itu maka karyawan akan merasa lebih puas lagi.

Di dalam studi Ostroff, (1992, p.965) ini, kepuasan kerja dianggap sebagai penentuan determinan kinerja karyawan. Teori organisasional umum memegang bahwa fitur struktural organisasional sesuai dengan permintaan lingkungan dan teknologi, desain organisasional itu sendiri tidak memastikan efektifitas organisasional dan anggota organisasi harus memiliki dukungan bagi tujuan organisasional. Lebih jauh lagi, Ostroff, (1992, p.964.) berpendapat bahwa hipotesis kepuasan-kinerja dimunculkan oleh teori hubungan manusia yang dapat dijelaskan oleh pertukaran sosial dimana pegawai terkait dengan beberapa hal pemberian sosial yang akan menjadi pengalaman kepuasan dan merasakan kewajiban untuk saling satu sama lain, mungkin sebagai bentuk untuk meningkatkan produktifitas. Kepuasan dan sikap pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku dan respon saat bekerja, dan ini menjadi perilaku dan respon bahwa efektifitas organisasi dapat dicapai.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

### **2.1.3. Keadilan kompensasi**

Keadilan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu. Biaya keadilan kompensasi merupakan biaya signifikan dalam kebanyakan organisasi. Sebagai contoh, pada sebuah hotel besar, gaji dan biaya tunjangan karyawan menghabiskan sekitar 50 persen dari seluruh biaya (Robert dan Jackson, 2000, p.118-125). Meskipun biaya keadilan kompensasi relatif mudah dihitung, nilai yang didapat pengusaha dan karyawan lebih sulit diidentifikasi untuk mengadministrasikan biaya-biaya ini secara bijaksana maka perlu ada kerja sama antara sumber daya manusia dan para manajer.

Keputusan keadilan kompensasi harus dipandang secara strategis. Oleh karena itu, begitu banyaknya dana organisasi yang dihabiskan untuk keadilan kompensasi sehubungan dengan aktivitasnya adalah sangat penting bagi manajer atas dan eksekutif sumber daya manusia untuk memandang kesesuaian strategis antara keadilan kompensasi yang biasanya ada di sebuah perusahaan yang baru mungkin berbeda dengan yang ada di dalam sebuah organisasi yang sudah mapan dan birokratis (Robert dan Jackson, 2000, p.118-125). Sebagai contoh, dalam sebuah organisasi yang berharap menciptakan budaya inovatif dan berjiwa bisnis mungkin akan menawarkan program bonus dan kepemilikan saham, sehingga karyawan dapat

berpartisipasi dalam pertumbuhan dan sukses perusahaan, menetapkan gaji pokok dan tunjangan dalam tingkat yang relatif sederhana. Namun demikian, untuk organisasi yang besar dan stabil, gaji terstruktur secara rapi dan program tunjangan mungkin lebih umum (Robert dan Jackson, 2000, p.118 -125).

Jika filosofi orientasi kinerja ini diikuti, tidak seorangpun yang dijamin akan mendapatkan keadilan kompensasi dengan hanya meningkatkan satu tahun lagi dalam melayani perusahaan. Malahan, gaji dan insentif didasarkan pada perbedaan kinerja diantara seluruh karyawan. Karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan kenaikan keadilan kompensasi yang lebih besar, mereka yang tidak berkinerja memuaskan kenaikan yang kecil atau bahkan tidak ada kenaikan keadilan kompensasi. Dengan demikian, karyawan yang berkinerja memuaskan harus mempertahankan atau meningkatkan diri, sehubungan dengan pandangan yang luas dari pasar tenaga kerja untuk pekerjaan mereka di mana yang berkinerja buruk atau akan tertinggal jauh (Robert dan Jackson, 2000, p.118 -125)

Keadilan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka. Keadilan kompensasi mempunyai dua komponen yaitu: pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran yang tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang diberikan perusahaan/atasan). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi

yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja mereka. Ada kalanya karyawan mendapatkan insentif atau bonus karena prestasi kerja mereka, meskipun banyak sekali jenis insentif tetapi yang paling umum adalah bonus) (Suhartini 1999, p.114).

Menurut Suhartini (1999, p.114) ada tiga macam keadilan dalam keadilan kompensasi yaitu keadilan individu, keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan individu mengacu pada perasaan keadilan yang dirasakan karyawan dalam menerima keadilan kompensasi, sedangkan keadilan prosedural mengacu pada perasaan keadilan atas cara/alat yang digunakan untuk menentukan keadilan kompensasi yang diterima. Penelitian yang dilakukan menemukan bahwa keadilan internal dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan karyawan dalam menerima gaji secara internal. Sedangkan keadilan eksternal dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan karyawan juga untuk mengevaluasi manajemen dan juga konflik yang dirasakan karyawan atas keadilan kompensasi berdasarkan perbandingan keadilan kompensasi perusahaan pesaing.

Penelitian Babakus, *et al.* (1996) berhasil membuktikan bahwa keadilan kompensasi pada akhirnya akan mengarah pada munculnya kepuasan. Hal ini dimungkinkan, karena keadilan kompensasi akan mengakibatkan timbulnya motivasi dalam diri karyawan. Selanjutnya motivasi ini akan berakibat pada timbulnya kepuasan kerja karyawan. Keadilan kompensasi menjadi salah aspek yang patut diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Jumlah keadilan kompensasi yang diterima pekerja (upah) merupakan faktor multivariabel yang signifikan dan kompleks dalam kepuasan kerja. Upah yang diterima harus dapat memenuhi

kebutuhan hidupnya sehari-hari dan tingkat upah yang diterima pekerja mencerminkan sejauh mana pihak manajemen perusahaan menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat mereka bekerja. Para pekerja akan merasa puas apabila system pengupahan dilakukan secara adil dan sesuai dengan harapannya. Keadilan kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena seseorang telah memberikan jasa kepada orang lain, tetapi juga untuk memotivasi karyawan dan juga untuk mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan. Dengan adanya keadilan kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan maka diharapkan bahwa karyawan memiliki komitmen sehingga mereka akan meningkatkan produktivitas mereka untuk keberhasilan dan kemajuan perusahaan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 2: Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

Logika penghubung praktek SDM dan kinerja karyawan menarik secara intuitif dan didukung oleh argumen teoritis dari sejumlah disiplin. Dari ekonomi mikro, teori human capital menjelaskan bahwa orang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang memberikan nilai ekonomis pada perusahaan. Karena investasi perusahaan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan, pengetahuan, dan kemampuan menanggung biaya *out of pocket* dan biaya

opportunity, keduanya hanya ditetapkan apabila keduanya menghasilkan timbal balik lewat produktifitas yang meningkat (Duncan & Hoffman, 1981; Rimberger, 1987; Tsang, 1987 dalam, Youndt, *et al.*, 1996, p.848).

Dengan kata lain, produktifitas karyawan yang meningkat yang bermula dari investasi human capital tergantung pada kontribusi karyawan pada perusahaan. Maka dari itu, makin tinggi potensi kontribusi karyawan dalam suatu perusahaan, makin mungkin bahwa perusahaan akan berinvestasi dalam human capital (lewat aktifitas manajemen sumber daya manusia) dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktifitas individual dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Bacher, 1976; Parnes, 1984 dalam, Youndt, *et al.*, 1996, p.848). Seperti banyak pelaku manufaktur katakan untuk meningkatkan potensi untuk kontribusi karyawan dalam persamaan-persamaan produksi mereka (Walton dan Susman, 1987 dalam, Youndt *et al.*, 1996, p.848), teori human capital menerangkan bahwa praktek SDM bisa secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Di dalam studi ini, komitmen organisasional, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja dianggap sebagai penentuan determinan kinerja karyawan. Teori organisasional umum memegang bahwa fitur struktural organisasional sesuai dengan permintaan lingkungan dan teknologi, desain organisasional itu sendiri tidak memastikan efektifitas organisasional dan anggota organisasi harus memiliki dukungan bagi tujuan organisasional. Asumsi Ostroff, (1992, p.965) berdasarkan pada kerja teoritis organisasional, adalah bahwa pegawai yang puas, berkomitmen, dan memiliki penyesuaian yang baik akan lebih mampu bekerja sesuai tujuan

organisasional dan memberikan pelayanan sepenuhnya bagi organisasi, kemudian mempromosikan efektifitas organisasional, dari pada pegawai yang tidak puas, yang akan lebih memiliki kepuasan dengan ekspektasi minimum perilaku yang dibutuhkan, menjalankan pada lebih sedikit pada potensi yang dimiliki, dan perilaku yang buruk yang akan menurunkan produktifitas dan efektifitas organisasional (Ostroff, 1992,p.965).

Lebih jauh lagi, ada beberapa bukti bahwa komitmen mencerminkan sifat stabil pegawai. Jika kasus itu terjadi, kemudian kinerja karyawan tidak dapat optimal tanpa komitmen, dapat diberikan pendapat bahwa kepuasan dan komitmen pegawai merupakan prediktor efektifitas. Komitmen organisasi dapat mengarahkan pada kinerja karyawan, di mana kinerja karyawan yang tinggi terdapat di dalam komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya di dalam kinerja karyawan yang buruk terdapat komitmen yang lebih buruk (Ostroff,1992, p.965).

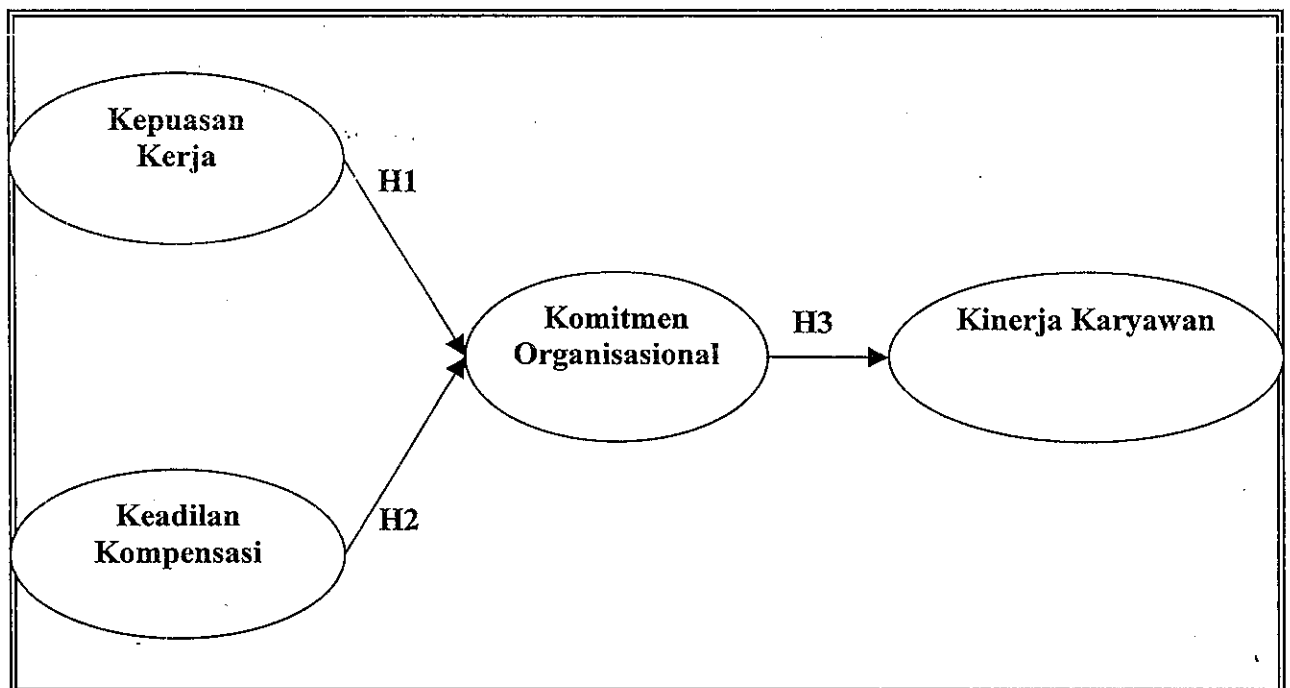
Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 3: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan hasil telaah pustaka di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti gambar di bawah ini.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Ostroff, (1992,p.965); Babakus, *et,al.*, (1996); Singh, ( 2000,p.31)

Berdasarkan gambar KPT di atas, maka gambar anak panah menunjukkan pengaruh kepuasan kerja, keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening

### 2.3. Variabel dan Indikator Variabel

Variabel yang digunakan sebagai konstruk penelitian adalah variabel komitmen organisasional, keadilan kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hubungan Variabel dan indikatornya dimana dapat terlihat dalam Tabel 1.1. dibawah ini;

**Tabel 2.1.**  
**Variabel dan Indikatornya**

Variabel	Indikator	Sumber Penelitian
Kepuasan Kerja	X1: Pekerjaan X2: Ketertarikan pada pekerjaan X3: Menikmati pada pekerjaan X4: Merasa cukup puas dengan pekerjaan X5: Untuk sementara puas dengan pekerjaan X6: Keanekaragaman pekerjaan	Bolon, (1997,p.231). Fuad Mas'ud (2004,p.186).
Keadilan Kompensasi	X7 : Kenaikan gaji X8 : Tunjangan X9 : Peluang promosi X10: Proses penilaian prestasi X11: Proses penentuan gaji X12: Proses penentuan promosi	Bloom, dan., Milkovich.(1998); Suhartini (1999):Fuad Mas'ud (2004,p.357).
Komitmen Organisasional	X13 :Bangga menjadi bagian organisasi X14 : Membanggakan organisasi X15 : Perduli nasib organisasi X16 : Bergembira memilih bekerja di organisasi X17 : Kesamaan nilai X18 : Bersedia bekerja ekstra	Willliam dan Anderson, (1991,p.609); Singh, (2000,p.31):Fuad Mas'ud (2004,p.221).
Kinerja Karyawan	X19: Kuantitas kerja karyawan X20: Kualitas kerja karyawan X21: Standar kualitas karyawan X22: Berusaha dengan lebih keras X23: Melaksanakan pekerjaan dengan baik X24: Bekerja secara tepat waktu X25: Pengetahuan karyawan X26: Kreativitas karyawan X27 : Prosedur dan kebijakan perusahaan	Singh, (2000,p.31) Fuad Mas'ud (2004,p.216).

## 2.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

### 2.4.1. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 1:** *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

**Hipotesis 2:** *Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

**Hipotesis 3:** *Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

### 2.4.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, seperti diuraikan dalam tabel berikut:

**Tabel 2.2**

#### **Definisi Operasional Variabel**

Hipotesis	Definisi Operasional	Pengukuran
Kepuasan Kerja	Kepuasan pekerjaan dengan sesuatu yang dapat menyenangkan atau perasaan positif yang merupakan akibat dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang	10 point skala pada 6 indikator yaitu, pekerjaan, ketertarikan pada pekerjaan, menikmati pada pekerjaan, merasa cukup puas dengan pekerjaan, untuk sementara puas dengan pekerjaan, dan keanekaragaman pekerjaan

Keadilan Kompensasi	Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja mereka.	10 point skala pada 6 indikator yaitu, kenaikan gaji, tunjangan, peluang promosi, proses penilaian prestasi, proses penentuan gaji, proses penentuan promosi
Komitmen Organisasional	Komitmen organisasional ( <i>organizational commitment</i> ) didefinisikan sebagai kemauan kuat untuk menjadi anggota dalam suatu organisasi tertentu dan membuang peluang untuk berpindah tempat kerja	10 point skala pada 6 indikator yaitu, bangga menjadi bagian organisasi, membanggakan organisasi, perduli nasib organisasi, bergembira memilih bekerja di organisasi, kesamaan nilai, dan bersedia bekerja ekstra
Kinerja Karyawan	Seberapa besar kontribusi karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan memberikan nilai ekonomis pada perusahaan	10 point skala pada 6 indikator yaitu, kualitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, standar kualitas karyawan, berusaha dengan lebih keras, bekerja secara tepat waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas karyawan dan prosedur dan kebijakan perusahaan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2002). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

### **3.2 Jenis Dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: data primer. Menurut Umar (1999) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil kuesioner atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Emory & Cooper, 1991). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti mengenai indikator dari variabel, kepuasan kerja, keadilan kompensasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

### **3.3 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Rodeo Semarang, pada divisi produksi khususnya bagian pengepakan dengan masa kerja 3 tahun yang berjumlah 130 karyawan (Sumber: PT. Rodeo Semarang).

### 3.4. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991; Sugiyono, 1999). Karakteristik (identitas) responden yaitu dengan memberikan syarat (karakteristik/identitas) bahwa responden penelitian harus sudah bekerja tersebut dengan alasan sebagai berikut:

1. Di mana masa 1 (satu) tahun diasumsikan adalah masa percobaan,
2. sedangkan masa pada tahun kedua diasumsikan adalah masa transisi antara tepat bekerja atau berencana berhenti.
3. Kemudian masa ketiga merupakan masa yang tepat untuk melakukan penilaian, karena diasumsikan tahapan pengenalan, dan transisi sudah terlewati.

Oleh karena itu, kurun waktu 3 tahun merupakan waktu yang cukup untuk mengetahui perilaku kepuasan kerja, keadilan kompensasi dan komitmen organisasional sebagai dasar pemilihan sampel dengan teknik pengambilan sampel. Berdasarkan data perusahaan jumlah karyawan bagian pengepakan pada departemen produksi yang memiliki usia (masa) kerja kurang lebih 3 tahun adalah 130 orang.

Penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian. oleh karena itu sampel penelitian ini memakai semua anggota populasi bagian pengepakan dengan masa kerja 3 tahun yang berjumlah 130 responden.

Jumlah sampel 130 adalah telah memenuhi syarat minimal sampel jika menggunakan alat analisis SEM. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair et.,al (1995, dalam Ferdinand, 2002) bahwa jumlah sampel minimal yang dapat dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah berjumlah 100-200. Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 130 karyawan

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Metode kuesioner dalam bentuknya mendasarkan diri pada jawaban tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk keadilan kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala *Numerical*. Penelitian dengan menggunakan *Numerical scale* 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Husein, 2000):

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat universal

2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori “netral” tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu

Dalam skala numerikal, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat setuju untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

### 3.6 Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor keseluruhan tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test.

Uji Validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli

(ahli pemasaran, ahli statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan ( Sugiyono, 1999).

### 3.7 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya/dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas konstruk dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair *et. al.* (1995, p. 642)

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum .j}$$

### 3.8 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling*

yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat variabelonal (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi variabelnya).

Ferdinand (2002) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi univariabelonalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah variabel/konstruksi/konsep/faktor
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Pertimbangan lain yang mendasari pemilihan alat analisis SEM adalah bahwa penelitian sebelumnya, Johnson, 1999, menggunakan alat analisis SEM, sedangkan penelitian Jup (1999) menggunakan alat analisis yang dipakai untuk model berjenjang, yaitu LISREL 8 yang identik dengan SEM.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji

indikator yang membentuk faktor keadilan kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional

b. *Regression Weight*.

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel keadilan kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3.

Menurut Ferdinand (2002), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi variabel-variabel yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan model berdasarkan teori

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-sebab (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan

serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu:

a. Konstruk eksogen, 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, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1.

Diagram Alur



Keterangan :

- X1: Pekerjaan
- X2: Ketertarikan pada pekerjaan
- X3: Menikmati pada pekerjaan
- X4: Merasa cukup puas dengan pekerjaan
- X5: Untuk sementara puas dengan pekerjaan
- X6: Keanekaragaman pekerjaan
- X7 : Kenaikan gaji
- X8 : Tunjangan
- X9 : Peluang promosi
- X10: Proses penilaian prestasi
- X11: Proses penentuan gaji
- X12: Proses penentuan promosi
- X13 :Bangga menjadi bagian organisasi
- X14 : Membanggakan organisasi
- X15 : Perduh nasib organisasi
- X16 : Bergembira memilih bekerja di organisasi
- X17 : Kesamaan nilai
- X18 : Bersedia bekerja ekstra
- X19: Kuantitas kerja karyawan
- X20: Kualitas kerja karyawan
- X21: Standar kualitas karyawan
- X22: Berusaha dengan lebih keras
- X23: Melaksanakan pekerjaan dengan baik
- X24: Bekerja secara tepat waktu
- X25: Pengetahuan karyawan
- X26: Kreativitas karyawan
- X27: Prosedur dan kebijakan perusahaan

### 3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.1.**

**Model Pengukuran Eksogen dan Endogen**

Konsep Eksogen (model Pengukuran)	Konsep Endogen (Model Pengukuran)
X1 = $\lambda_1$ Kepuasan Krj + $\epsilon_1$	X13 = $\lambda_{13}$ Kmtmn Orgsl + $\epsilon_{13}$
X2 = $\lambda_2$ Kepuasan Krj + $\epsilon_2$	X14 = $\lambda_{14}$ Kmtmn Orgsl + $\epsilon_{14}$
X3 = $\lambda_3$ Kepuasan Krj + $\epsilon_3$	X15 = $\lambda_{15}$ Kmtmn Orgsl + $\epsilon_{15}$
X4 = $\lambda_4$ Kepuasan Krj + $\epsilon_4$	X16 = $\lambda_{16}$ Kmtmn Orgsl + $\epsilon_{16}$
X5 = $\lambda_5$ Kepuasan Krj + $\epsilon_5$	X17 = $\lambda_{17}$ Kmtmn Orgsl + $\epsilon_{17}$
X6 = $\lambda_6$ Kepuasan Krj + $\epsilon_6$	X18 = $\lambda_{18}$ Kmtmn Orgsl + $\epsilon_{18}$
X7 = $\lambda_7$ Kompensasi + $\epsilon_7$	X19 = $\lambda_{19}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{19}$
X8 = $\lambda_8$ Kompensasi + $\epsilon_8$	X20 = $\lambda_{20}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{20}$
X9 = $\lambda_9$ Kompensasi + $\epsilon_9$	X21 = $\lambda_{21}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{21}$
X10 = $\lambda_{10}$ Kompensasi + $\epsilon_{10}$	X22 = $\lambda_{22}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{22}$
X11 = $\lambda_{11}$ Kompensasi + $\epsilon_{11}$	X23 = $\lambda_{23}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{23}$
X12 = $\lambda_{12}$ Kompensasi + $\epsilon_{12}$	X24 = $\lambda_{24}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{24}$
	X25 = $\lambda_{25}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{25}$
	X26 = $\lambda_{26}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{26}$
	X27 = $\lambda_{27}$ Kinerja Orgsl + $\epsilon_{27}$

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini, Hair *et,al*, (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah (0 s/d  $\pm 1$ ).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

#### 5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

#### 6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

##### 6.1 Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

1. Ukuran sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. Outliers
4. Multikolinieritas dan singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilainya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

## 6.2 Uji kesesuaian & uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

### a. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Ferdinand, 2002) .

### b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$

### c. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang

nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*"

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et. al., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

f. Tucker Lewis Index (TLI)

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) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkeadilan kompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA

menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

**Tabel 3.2**  
**Goodness- of Fit Indices**

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Ferdinand (2002,p. 59)

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Hal tersebut dimasukkan agar model memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2002, p. 65). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada bab berikutnya yaitu Analisis Data. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap, yaitu:

*1. Pengembangan model berdasarkan teori*

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.1 di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 27 indikator untuk menguji adanya pengaruh kepuasan kerja dan keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional, selanjutnya komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan seperti dijelaskan pada bab II.

*2. Pengembangan diagram alur (path diagram)*

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1 di bab II.

*3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan*

Persamaan untuk model penelitian ini telah dibuat seperti yang dijelaskan pada bab III.

*4. Memilih matriks input dan estimasi model*

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/ kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 responden dari karyawan PT. Rodeo Semarang,

pada divisi produksi khususnya bagian pengepakan. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.01 dengan *maximum likelihood estimation*.

#### 5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- a. Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- b. Muncul angka – angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- c. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ ).

#### 6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara ringkas kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) adalah seperti tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2$ Chi-square	$\leq$ 80.232
Significaned Probability	$\geq$ 0.05
RMSEA	$\leq$ 0.08
GFI	$\geq$ 0.90
AGFI	$\geq$ 0.90
CMIN/DF	$\leq$ 2.00
TLI	$\geq$ 0.95
CFI	$\geq$ 0.95

Sumber : Ferdinand, Augusty (2003,p.61)

### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

#### 4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori yaitu pengukuran terhadap dimensi–dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian, yaitu kepuasan kerja dan keadilan kompensasi. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori.

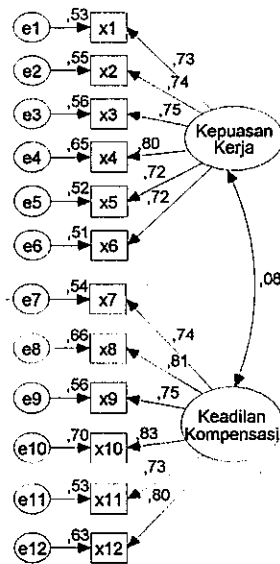
##### 4.1.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 yaitu pengukuran terhadap dimensi–dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian, yaitu kepuasan kerja dan keadilan kompensasi. Unidimensionalitas

dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 1 seperti dalam gambar 4.1 berikut ini.

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori 1**

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**  
**(Construct Exogen)**



**UJI MODEL**

Chi Square = 67,720 (df = 53)  
 Prob = ,084  
 Chi Square / df = 1,278  
 RMSEA = ,046  
 GFI = ,917  
 AGFI = ,879  
 TLI = ,976  
 CFI = ,981

Sumber : konfirmatori dari Amos, 2005

Dari gambar 4.1 berupa analisis konfirmatori usaha koordinasi dan integrasi strategik, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,84 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat diterima. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini

dapat diterima. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat yaitu *loading factor* diatas 0,40 sehingga dapat diterima, nilai *loading factor* masing-masing sebagai berikut: pada variabel kepuasan kerja X1: pekerjaan mempunyai *loading factor* (0,73), X2: ketertarikan pada pekerjaan (0,74), X3: menikmati pada pekerjaan (0,75), X4: merasa cukup puas dengan pekerjaan (0,80), X5: untuk sementara puas dengan pekerjaan (0,72) dan X6: keanekaragaman pekerjaan (0,72). Variabel keadilan kompensasi juga mempunyai indikator-indikator yang memiliki *loading factor* diatas 0,40 sehingga semuanya bisa diterima, yaitu: X7: kenaikan gaji (0,74), X8: tunjangan (0,81), X9: peluang promosi (0,75), X10: proses penilaian prestasi (0,83), X11: proses penentuan gaji (0,73) , X12: proses penentuan promosi (0,80). Kemudian *regression weight* atau *strandardized estimate* dari konstruk ini yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2.0. Hasil dari *regression weight* variabel laten ini dapat dilihat dalam tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Regression Weight Eksogen**

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
x6	<--	Kepuasan_Kerja	1,000			
x5	<--	Kepuasan_Kerja	1,202	0,157	7,654	0,000
x4	<--	Kepuasan_Kerja	1,257	0,149	8,461	0,000
x3	<--	Kepuasan_Kerja	1,068	0,135	7,922	0,000
x2	<--	Kepuasan_Kerja	1,144	0,146	7,815	0,000
x1	<--	Kepuasan_Kerja	1,101	0,142	7,743	0,000
x12	<--	Keadilan_Kompensasi	1,000			
x11	<--	Keadilan_Kompensasi	0,825	0,094	8,759	0,000
x10	<--	Keadilan_Kompensasi	1,073	0,103	10,371	0,000
x9	<--	Keadilan_Kompensasi	0,864	0,095	9,049	0,000
x8	<--	Keadilan_Kompensasi	1,024	0,102	10,024	0,000
x7	<--	Keadilan_Kompensasi	0,848	0,096	8,875	0,000

Sumber : data primer diolah, 2005

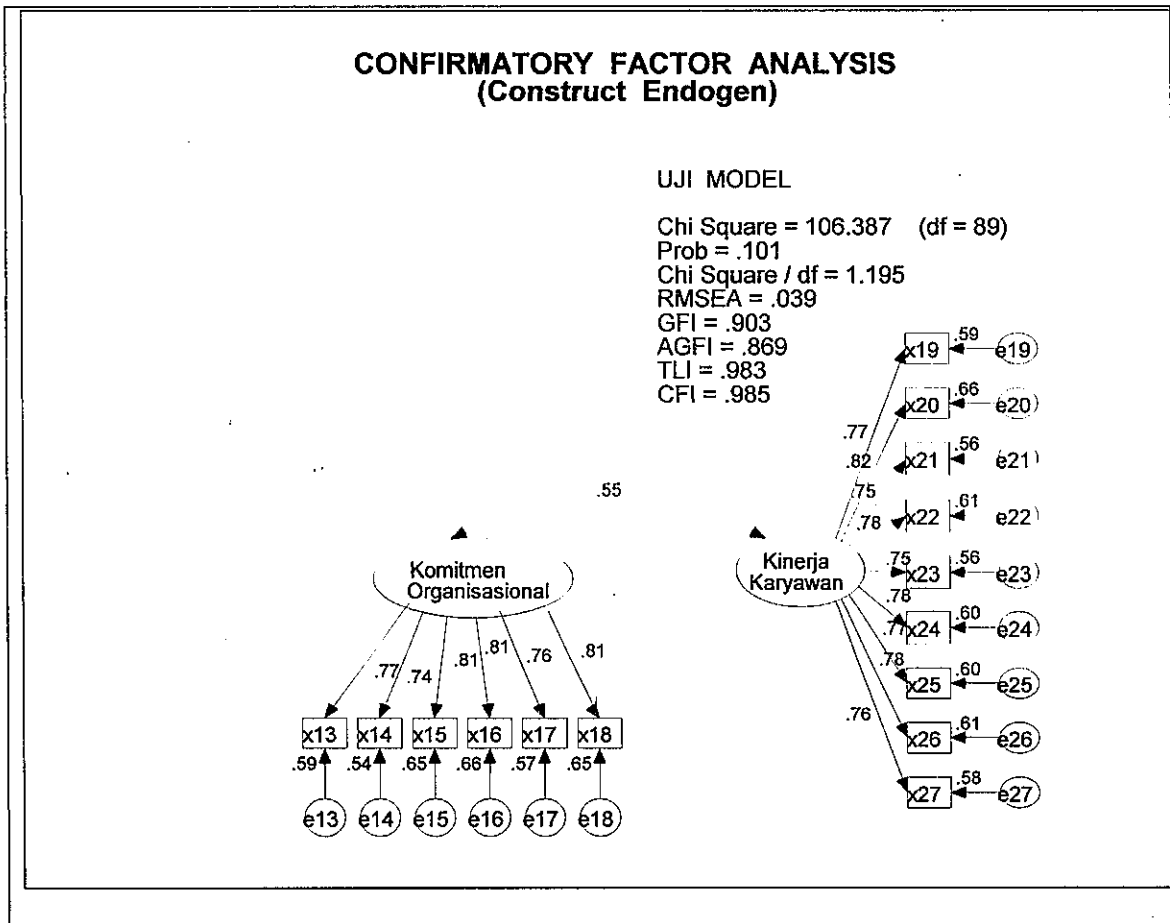
Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R  $\geq 2.0$ . Sehingga semua indikator dapat diterima. Sedang adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P yang secara keseluruhan di bawah 0,05, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut pada dasarnya memiliki independensi variabel satu dengan lainnya.

#### 4.1.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian, yaitu konstruk komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 2 seperti dalam gambar 4.2.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori 2**



Sumber : Data penelitian yang diolah,2005

Analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima.

Tingkat signifikansi sebesar 0,101 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat yaitu *loading factor* diatas 0,40 sehingga dapat diterima, nilai *loading factor* masing-masing sebagai berikut: pada variabel komitmen organisasi X13: bangga menjadi bagian organisasi mempunyai *loading factor* (0,77), X14: membanggakan organisasi (0,74), X15: peduli nasib organisasi (0,81), X16: bergembira memilih bekerja di organisasi (0,81), X17: kesamaan nilai (0,76) dan X18: bersedia bekerja ekstra (0,81). Variabel kinerja karyawan juga mempunyai indikator-indikator yang memiliki *loading factor* diatas 0,40 sehingga semuanya bisa diterima, yaitu: X19: kuantitas kerja karyawan (0,77), X20: kualitas kerja karyawan (0,82), X21: standar kualitas karyawan (0,75), X22: berusaha dengan lebih keras (0,78), X23: melaksanakan pekerjaan dengan baik (0,75), X24: bekerja secara tepat waktu (0,78), X25: pengetahuan karyawan (0,77), X26: kreativitas karyawan prosedur dan kebijakan perusahaan (0,78), X27: prosedur dan kebijakan perusahaan (0,76). Dari besarnya loading faktor masing-masing indikator, dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat membentuk komitmen organisasional adalah X15, X16, dan X18. Indikator yang paling kuat membentuk kinerja karyawan adalah X20.

Kemudian *regression weight* atau *standardized estimate* konstruk ini yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2.0. Hasil dari *regression weight* variabel laten ini dapat dilihat dalam tabel 4.3 dibawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Regression Weight Endogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x18	<--	Komitmen_Organisasi	1.000			
x17	<--	Komitmen_Organisasi	0.759	0.081	9.371	0.000
x16	<--	Komitmen_Organisasi	0.983	0.096	10.239	0.000
x15	<--	Komitmen_Organisasi	0.881	0.086	10.200	0.000
x14	<--	Komitmen_Organisasi	0.826	0.091	9.050	0.000
x13	<--	Komitmen_Organisasi	0.886	0.093	9.526	0.000
x19	<--	Kinerja_Karyawan	1.000			
x20	<--	Kinerja_Karyawan	1.106	0.112	9.912	0.000
x21	<--	Kinerja_Karyawan	0.899	0.101	8.932	0.000
x22	<--	Kinerja_Karyawan	0.954	0.102	9.384	0.000
x23	<--	Kinerja_Karyawan	0.922	0.103	8.942	0.000
x24	<--	Kinerja_Karyawan	1.001	0.107	9.351	0.000
x25	<--	Kinerja_Karyawan	1.093	0.118	9.291	0.000
x26	<--	Kinerja_Karyawan	1.028	0.109	9.429	0.000
x27	<--	Kinerja_Karyawan	0.969	0.106	9.178	0.000

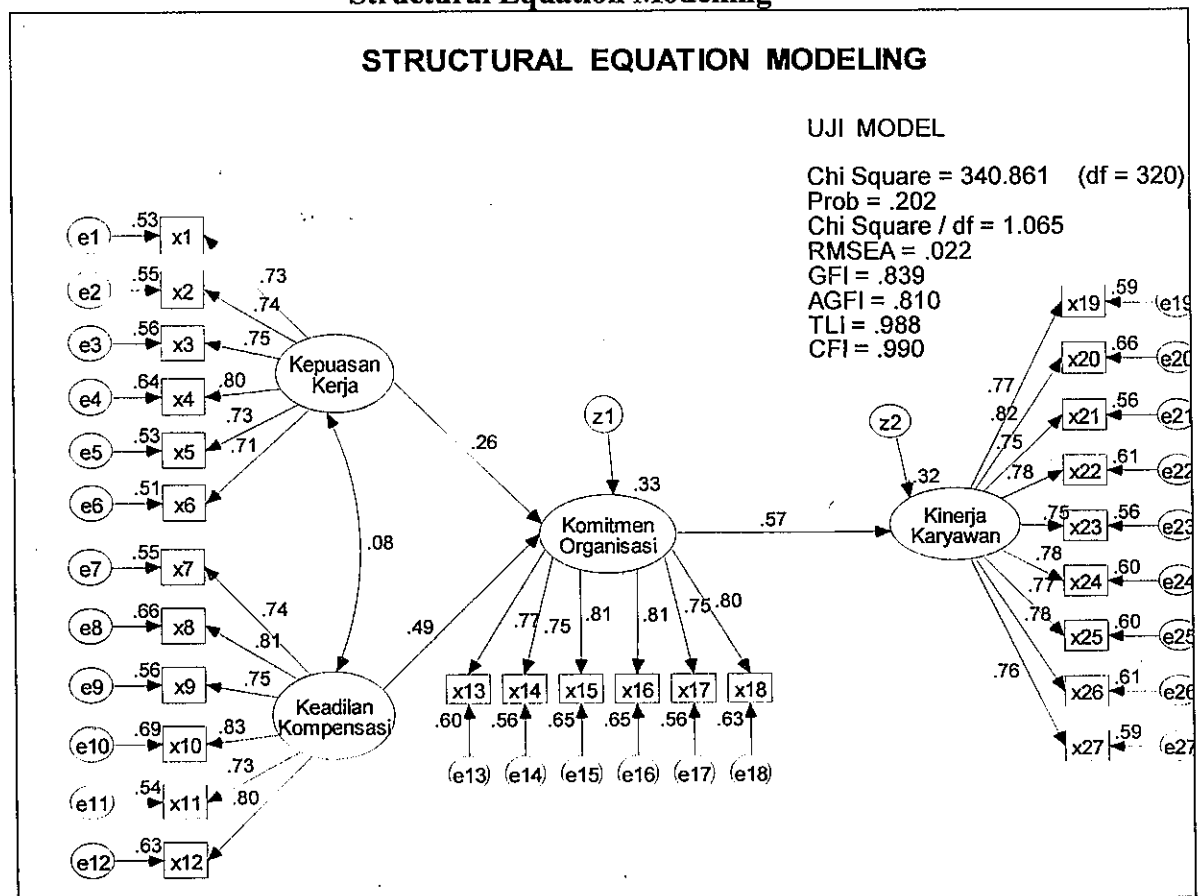
Sumber : data penelitian yang diolah, 2005

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau  $C.R \geq 2.0$ . Paling tinggi adalah X16 dengan C.R. 10,239 dan paling rendah X14 dengan nilai C.R. 0,050. Kemudian semua indikator mempunyai nilai probability yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga berdasarkan tabel 4.3 semua indikator dapat diterima.

#### 4.1.2. Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.4.

**Gambar 4.3**  
**Structural Equation Modelling**



Sumber : full model Amos, 2005

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*, untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model seperti tersaji pada tabel 4.4 dibawah ini

**Tabel 4.4**  
**Uji Kesesuaian Model**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
$\chi^2$ Chi-Square	$\leq 360.232$	340.861	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.202	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.065	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.839	Marjinal
AGFI	$\geq 0.90$	0.810	Marjinal
TLI	$\geq 0.95$	0.988	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.990	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.022	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

*Structure Equation Model* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,202 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Selain itu, hasil analisis dari *standardized regression weight* penelitian ini mendapatkan nilai: kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

adalah 0,26, keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional 0,49, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan 0,57. Kemudian analisis maximum likelihood estimation penelitian ini atas model yang diajukan tersaji pada Tabel 4.5 dibawah ini.

**Tabel 4.5**  
***Minimum Likelihood Estimation Structure Equation Model***

Label		Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen_Organisasi	<-- Keadilan_Kompensasi	0.540	0.104	5.175	0.000
Komitmen_Organisasi	<-- Kepuasan_Kerja	0.391	0.134	2.927	0.003
Kinerja_Karyawan	<-- Komitmen_Organisasi	0.488	0.085	5.737	0.000
x6	<-- Kepuasan_Kerja	1.000			
x5	<-- Kepuasan_Kerja	1.216	0.159	7.664	0.000
x4	<-- Kepuasan_Kerja	1.261	0.150	8.401	0.000
x3	<-- Kepuasan_Kerja	1.077	0.136	7.908	0.000
x2	<-- Kepuasan_Kerja	1.151	0.148	7.782	0.000
x1	<-- Kepuasan_Kerja	1.106	0.144	7.703	0.000
x12	<-- Keadilan_Kompensasi	1.000			
x11	<-- Keadilan_Kompensasi	0.829	0.094	8.843	0.000
x10	<-- Keadilan_Kompensasi	1.066	0.103	10.345	0.000
x9	<-- Keadilan_Kompensasi	0.863	0.095	9.072	0.000
x8	<-- Keadilan_Kompensasi	1.021	0.102	10.040	0.000
x7	<-- Keadilan_Kompensasi	0.853	0.095	8.969	0.000
x18	<-- Komitmen_Organisasi	1.000			
x17	<-- Komitmen_Organisasi	0.761	0.083	9.170	0.000
x16	<-- Komitmen_Organisasi	0.992	0.098	10.089	0.000
x15	<-- Komitmen_Organisasi	0.892	0.088	10.075	0.000
x14	<-- Komitmen_Organisasi	0.846	0.093	9.096	0.000
x13	<-- Komitmen_Organisasi	0.902	0.095	9.498	0.000
x19	<-- Kinerja_Karyawan	1.000			
x20	<-- Kinerja_Karyawan	1.106	0.112	9.911	0.000
x21	<-- Kinerja_Karyawan	0.899	0.101	8.933	0.000
x22	<-- Kinerja_Karyawan	0.954	0.102	9.385	0.000
x23	<-- Kinerja_Karyawan	0.922	0.103	8.938	0.000
x24	<-- Kinerja_Karyawan	1.001	0.107	9.351	0.000
x25	<-- Kinerja_Karyawan	1.093	0.118	9.290	0.000
x26	<-- Kinerja_Karyawan	1.028	0.109	9.427	0.000
x27	<-- Kinerja_Karyawan	0.969	0.106	9.179	0.000

Sumber : data penelitian yang diolah, 2005.

#### 4.1.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.6. Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.1 (10%), dapat dilihat bahwa tidak ada data yang menyimpang. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal. Tabel normalitas data terdapat pada lampiran penelitian.

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.1 (10%). Apabila nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58 maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan terlihat tidak ada nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 2.58, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan untuk penelitian ini, baik yang *univariate* maupun *multivariate* mempunyai sebaran data yang tidak normal. Dengan kata lain, data yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai sebaran yang normal.

#### 4.1.3. Evaluasi Outliers

*Outliers* adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995,p.57). uji outliers terdiri dari dua pengujian, yaitu: outlier univariat dan outlier multivariat.

#### 4.1.3.1. Univariate Outliers

*Univariate Outliers* dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian kedalam *standart score* atau *z-score* yang memiliki nilai rata-rata nol dan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al.* 1995,p.58). Pengujian *univariate outliers* data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu *descriptives statistic-summarise*. Observasi atau data yang mempunyai *z score*  $\leq 3,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.7 berikut menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*. Tabel deskriptif statistik ada pada lampiran penelitian

#### 4.1.4.2 Multivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers pada tingkat *univariate*, tetapi data itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji *Mahalanobis distance* tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional, Hair, *et al.* 1995, Tabachnick dan Fidell, 1996. dalam Ferdinand, A.T, (2003, p.102). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 27 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0,05$  adalah  $\chi^2 (27; 0,05) = 40.110$ . Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 40.110 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada

alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis, Ferdinand, A.T., (2003, p.108). Tabel Mahalanobis distance dapat dilihat di lampiran.

#### 4.1.5 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Untuk mengetahui multikolinearitas (*multicollinerity*) dan singularitas (*singularity*) pada kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan, Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand A.T., (2003, p.109). *Determinan matrik kovarians sample* dalam penelitian ini adalah  $3.7380e+002$  (angka *determinant of sample covariance matrix*) dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas sehingga data ini layak digunakan.

#### 4.1.6 Evaluasi Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq 1.96$  pada taraf signifikansi 0,05, Hair *et al.* (1995, p.84). Standard residual dalam model penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima

secara signifikan karena nilai residualnya adalah  $\leq 1.96$ . Tabel residual dapat dilihat di lampiran.

#### 4.1.7 Uji Reliability dan Variance Extract

##### 4.1.7.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair,*et al* (1995, p.642)

$$\text{Construct - reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

*Standar loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari 1-reabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil perhitungan uji reliabilitas ada pada lampiran penelitian.

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70. Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data dari enam

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70. Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data dari enam variabel yang diteliti dalam penelitian ini, diperoleh nilai reliabilitas data  $\geq 0.70$ . Dengan demikian pengukuran reliabilitas pada penelitian ini dapat diterima.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Perhitungan *Reliability***

Variabel	Reliability
Kepuasan Kerja	0.87
Keadilan Kompensasi	0.89
Komitmen organisasional	0.90
Kinerja Karyawan	0.85

Sumber: data primer yang diolah.2005

#### 4.1.7.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *varians extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50. (Ferdinand, A.T., 2003,p.63). Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$Variance - extracted = \frac{\sum std.loading^2}{\sum std.loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

*Standar loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil perhitungan *variance extract* ada pada lampiran penelitian.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Perhitungan**  
***Variance Extract***

Varabel	Reliability	Variance Extract
Kepuasan Kerja	0.80	0.54
Keadilan Kompensasi	0.76	0.57
Komitmen organisasional	0.74	0.60
Kinerja Karyawan	0.77	0.59

Sumber: data primer yang diolah.2005

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0.50$ , sehingga konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

#### 4.2. Pengujian hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatory dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: Chi-Square=340.816; probabilitas=0.202; CMIN/DF=1.065; GFI=0.839; TLI=0.988; CFI=0.990; RMSEA=0.022. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 3 (tiga) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### **4.2.1 Pengujian Hipotesis 1**

**H1: Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi komitmen organisasional**

Parameter estimasi antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2.927$  atau  $C.R \geq \pm 1,96$  dan signifikansi  $0.003$  atau  $\leq 0.05$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,05$  (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

#### **4.2.2 Pengujian Hipotesis 2**

**H2 : Semakin tinggi keadilan kompensasi maka akan semakin tinggi komitmen organisasional**

Parameter estimasi antara keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 5.175$  atau  $C.R \geq \pm 1,96$  dan signifikansi  $0.000$  atau  $\leq 0.05$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,05$  (5%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

#### **4.2.3 Pengujian Hipotesis 3**

**H3 : Semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.**

Parameter estimasi antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 5.737$  atau  $C.R \geq \pm 1,96$  dan

signifikansi 0.000 atau  $\leq 0.05$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang Bab I bahwa Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tindakan dalam hal penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Dengan demikian, masalah departemen sumber daya manusia merupakan masalah yang kompleks bagi organisasi, dibandingkan dengan departemen lainnya.

Untuk itulah, telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Selanjutnya metode penelitian yang dilakukan diterangkan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kuesioner dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis (kuesioner) kepada para responden. Sejumlah 130 data responden hasil penyebaran kuesioner yang diambil dengan cara *sensus sampling*. Selanjutnya hasil analisa data penelitian disajikan dalam Bab IV.

*Structural Equation Model* (SEM) yang dijalankan melalui program AMOS 4.01 dipakai sebagai alat untuk menguji tiga hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian terhadap hipotesis-hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta outlier (univariate dan multivariate). Hasil pengujian asumsi SEM menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

Analisa terhadap *Goodness of Fit Index* menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati satu kriteria berada dalam rentang marginal, yaitu AGFI. Hasil pengujian *Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 340.232 *probability* sebesar 0.202 GFI sebesar 0.839, AGFI sebesar 0.81, TLI sebesar 0.988, CFI sebesar 0.990, CMIN/DF sebesar 1.065 dan RMSEA sebesar 0.022. Dari hasil uji diketahui tiga hipotesis menunjukkan hasil dapat diterima.

## 5.1 Kesimpulan Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan penelitian yang didasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada BAB IV. Hasil kesimpulan penelitian merupakan jawaban dari tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada BAB I dan rumusan hipotesis pada BAB III. Kesimpulan penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

### 5.1.1 Kesimpulan Penelitian 1

Kesimpulan penelitian 1 ini ditujukan sebagai jawaban tujuan penelitian 1 yang dirumuskan pada hipotesis 1, adalah sebagai berikut;

Hipotesis 1: *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

Variabel kepuasan kerja dibentuk dari indikator-indikator pekerjaan, kotortarikan pada pekerjaan, menikmati pada pekerjaan, merasa cukup puas dengan pekerjaan, untuk sementara puas dengan pekerjaan, dan keanekaragaman pekerjaan. Sedangkan variabel komitmen organisasional dibentuk dari indikator-indikator bangga menjadi bagian organisasi, membanggakan organisasi, peduli

memb organisasi, bergembira memilih bekerja di organisasi, keamanan nilai, bersedia bekerja ekstra. Dari hasil penelitian ini membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Bloom, dan., Milkovich, 1998; Fud Mas'ud, 2004,p.357).

Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator Merasa cukup puas dengan pekerjaan merupakan indikator yang paling dominan Hal ini menunjukkan bahwa merasa cukup puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan menyebabkan komitmen organisasional meningkat melalui kepuasan kerja.

### **5.1.2 Kesimpulan Penelitian 2**

Kesimpulan penelitian 2 ini ditujukan sebagai jawaban tujuan penelitian 1 yang dirumuskan pada hipotesis 2, adalah sebagai berikut:

*Hipotesis 2 : Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

Variabel keadilan kompensasi dibentuk dari indikator-indikator, kenaikan gaji, tunjangan, peluang promosi, proses penilaian prestasi, proses penentuan gaji, dan proses penentuan promosi. Dari hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil didapatkan bahwa keadilan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Bloom, dan., Milkovich, 1998; Suhartini, 1999; Fud Mas'ud, 2004,p. 357).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator proses penilaian prestasi merupakan indikator yang paling dominan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan melakukan proses penilaian prestasi menyebabkan komitmen organisasional akan lebih mudah diraih perusahaan.

### **5.1.3 Kesimpulan Penelitian 3**

Kesimpulan penelitian 3 ini ditujukan sebagai jawaban tujuan penelitian 1 yang dirumuskan pada hipotesis 3, adalah sebagai berikut;

Hipotesis 3 : *Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Komitmen organisasional agaknya merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi. Oleh karena itu, pencapaian sebuah komitmen organisasional merupakan pertanda perbaikan atau peningkatan kinerja karyawan (William dan Anderson, 1991, p.609; Singh, 2000, p.31; Fuad Mas'ud, 2004, p.221).

Variabel Komitmen organisasional dibentuk oleh indikator-indikator bangga menjadi bagian organisasi, membanggakan organisasi, peduli nasib organisasi, bergembira memilih bekerja di organisasi, kesamaan nilai, bersedia bekerja ekstra. Sedangkan variabel kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, standar kualitas karyawan, berusaha dengan lebih keras, bekerja secara tepat waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas karyawan, dan prosedur dan kebijakan perusahaan. Dari hasil analisis data pada penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator perduli nasib organisasi merupakan indikator yang paling dominan. Hal ini memberikan keterangan bahwa perduli nasib organisasi menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat.

## **5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Kesimpulan masalah digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Sebagaimana telah diuraikan dalam Bab I dan telah dianalisis pada bab IV, kemudian dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut

1. Pada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, semakin tinggi kepuasan kerja, yang dibangun dan dibina oleh perusahaan maka akan membuat tingkat komitmen organisasional akan lebih baik atau lebih tinggi. Sebaliknya jika perusahaan tidak mampu membangun atau mempertahankan kepuasan kerja maka dapat dipastikan tingkat komitmen organisasional menjadi rendah.
2. Pada pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional, pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan. Sehingga semakin tinggi keadilan kompensasi, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional. Sebaliknya tingkat komitmen organisasional akan rendah apabila tidak didukung tingginya keadilan kompensasi.

3. Pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Oleh karena itu, tingkat komitmen organisasional yang rendah tentunya kinerja karyawan tidak akan memenuhi harapan perusahaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) adalah variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Demikian halnya dengan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu Ostroff, (1992,p.964) Elangovan, (2001,p.159); Babakus *et al.*, (1996) mengenai Di antara berbagai permasalahan yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, tampaknya masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kepuasan kerja dan

komitmen organisasional. Aspek lain yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah keadilan kompensasi. Khususnya keadilan kompensasi telah menjadi isu sentral yang banyak dibahas dalam berbagai literature sumber daya manusia

Sementara itu penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Selanjutnya komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan keadilan kompensasi. Dengan demikian penelitian ini sebenarnya telah memperkaya pemahaman mengenai model kepuasan kerja dan keadilan kompensasi ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Berikut ini akan diuraikan beberapa implikasi teoritis dari hasil penelitian ini.

1. Hasil penelitian ini membuktikan tujuan penelitian pertama yaitu *“Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional”* dapat diterima. Hasil ini mendukung Hasil penelitian Johlke *et.al.*, (2000) membuktikan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya penting dari perspektif manusia (misal manajer ingin para karyawannya merasa puas karena manajer tersebut memiliki kepedulian terhadap keberadaan para karyawan tersebut), tetapi juga karena kepuasan kerja berhubungan erat dengan komitmen dan menurunkan tingkat *turn over*.
2. Hasil penelitian ini membuktikan tujuan penelitian kedua yaitu *“Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional”*

dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Robert dan Jackson, (2000,p.118-125) Keputusan keadilan kompensasi harus dipandang secara strategis. Oleh karena itu, begitu banyaknya dana organisasi yang dihabiskan untuk keadilan kompensasi sehubungan dengan aktivitasnya adalah sangat penting bagi manajer atas dan eksekutif sumber daya manusia untuk memandang kesesuaian strategis antara keadilan kompensasi yang biasanya ada di sebuah perusahaan yang baru mungkin berbeda dengan yang ada di dalam sebuah organisasi yang sudah mapan dan birokratis.

3. Hasil penelitian ini membuktikan tujuan penelitian ketiga yaitu "*Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*" dapat diterima. Hasil ini mendukung penelitian Bacher, (1976); Parnes, (1984) dalam, Youndt,*et al.*,(1996,p.848), produktifitas karyawan yang meningkat yang bermula dari investasi human capital tergantung pada kontribusi karyawan pada perusahaan. Maka dari itu, makin tinggi potensi kontribusi karyawan dalam suatu perusahaan, makin mungkin bahwa perusahaan akan berinvestasi dalam human capital (lewat aktifitas manajemen sumber daya manusia) dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktifitas individual dan kinerja karyawan yang lebih tinggi .

#### **5.4 Implikasi Kebijakan**

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional..

Selanjutnya keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Demikian halnya dengan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan atas temuan penelitian, maka beberapa implikasi kebijakan, sesuai prioritas, yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya peran keadilan kompensasi bagi komitmen organisasional. Dalam hal ini, kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah (sesuai prioritas) Proses penilaian prestasi. Dari perspektif manajerial, penting sekali untuk mengetahui Proses penilaian prestasi yang relatif adil bagi karyawan. Langkah-langkah alternatif manajerial yang dapat dilakukan perusahaan, yaitu (1) transparansi sistem penilaian prestasi, misalkan setiap kali dilaksanakan proses penilaian prestasi hasilnya diumumkan. (2) mempertahankan standarisasi penilaian yaitu keterbukaan dan keadilan yang tinggi dan melibatkan diri dengan karyawan yang memiliki nilai-nilai yang sama, misalnya adanya standarisasi kriteria penilaian (3) menghindari proses penilaian prestasi yang tidak didasarkan pada nilai-nilai keadilan terhadap karyawan.
2. Dalam mengembangkan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, perusahaan perlu memperhatikan masalah merasa cukup puas dengan pekerjaan Langkah implikasi manajerial yang dapat diupayakan perusahaan adalah perusahaan dalam hal ini PT Rodeo harus lebih berani melakukan menciptakan kondisi-kondisi kerja yang

diharapkan oleh karyawan, misal dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan.

3. Dalam mengembangkan komitmen organisasional, salah satu hal penting yang harus diperhatikan perusahaan adalah meningkatkan rasa kepedulian an nasib organisasi. Dalam hal ini PT Rodeo, perlu memperhatikan implikasi manajerial yang dapat dipilih, salah satunya menyangkut strategi pada kebijakan berpihak bagi karyawan dan perusahaan. Misalnya perusahaan merencanakan kenaikan gaji namun melihat kondisi perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan juga memiliki kepedulian terhadap kelangsungan hidup para karyawan yang menjadi mitra perusahaan.

### **5.5 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menguji dua variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu, kepuasan kerja, dan keadilan kompensasi. Penelitian ini tidak memasukkan variabel lain seperti *affective commitment*, *Continuance commitment* dan *normative commitment* seperti pada penelitian Meyer, at al., (1993); dalam Fuad Mas'ud (2004,p.223-224) telah membuktikan bahwa dengan menampilkan dan menguji model *affective commitment*, *Continuance commitment* dan *normative commitment*.

2. Penelitian ini hanya menguji kinerja karyawan PT Rodeo Semarang, Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.

### **5.6 Agenda Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel komitmen organisasional. Adanya *affective commitment*, *Continuance commitment* dan *normative commitment* yang dilakukan oleh perusahaan seharusnya dapat meningkatkan komitmen organisasional.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian pada industri jasa. Dengan pengambilan obyek penelitian pada industri berbeda, peneliti akan dapat mengamati perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

## DAFTAR REFERENSI

- Arbuckle, J.L., 1997, **Amos User's Guide Version 3.6**, Chicago; Smallwaters Corporation.
- Arikunto, Suharsimi, (1996), **Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Babakus, Emin, David W. Cravens, Mark Johnston, dan William C. Moncrief, (1996), "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.XVI, No.3
- Bloom, Matt. And., George T, Milkovich. (1998), "Relationship Among risk Incentive Pay, And Organizational Performance", *Academic of Management Journal*, Vol.41, p.283-297.
- Bussing Andre , Thomas Bissels , et Al (1999) , " A Dynamic Model of Work Satisfaction : Qualitative Approaches " , *Human Relation* Vol. 52 , No. 8
- Bolon S. Douglas (1997) , " Organizatinal Citizenship Behavior Among Hospital Employees : A Multimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment " , *Hospital & Healt Service Administration* , Vol. 42 , No. 2 , pp. 221.
- Emory, W.C and Cooper, D.R. 1991, "**Business Research Methods**", Fourth ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.
- Elangovan, A.R.(2001), "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit : a structural equation analysis", *Leadership & organization Development Journal*, Vol.22,No.4,p.159-165
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen** , Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Fuad Mas'ud (2004) "**Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**", Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Hadi, Sutrisno (1993), **Metodologi Research**, Jilid 1, Yogyakarta, penerbit Andi Offset.
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Johlke, Mark C, Dale F. Duhan, Roy D. Howell, dan Robert W. Wilkes, 2000, "An Integrated Model of Sales Managers' Communication Practices", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2

- Lee T.W , Ashford S.J , Walsh, J.P & Mowday , R.T (1992)” Commitment Propensity , Organizational Commitment , and Voluntary Turnover : A Longitudinal Study of Organizational Entry Process”. *Journal of Management* , 18 (1) : 15-32
- Lund, Daulatram B. (2003),”Organizational culture and job satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18 No.3, 2003 pp.219-236
- Luthan, F., 1995, “**Organizational Behaviour**,” 7<sup>th</sup> ed., Singapore, McGraw Hill Book, Co.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, 2000, “**Manajemen Sumber Daya Manusia**”, Penerbit Salemba Empat.
- McAffe, R. B., and., Glassman, Myron. (1998) “Job Satisfaction : It’s The Little Things That Count,” *Management Solutions*, Vol. 33, Iss. 8,
- Meyer, John P. dan Catherina A. Smith, (2000), “HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model”, *Canadian Journal of Administrative Science*, 17, (4)
- Mowday R.T 1981 Viewing turnover from the perspective of those who remain : Relationship of job attitudes to attribution the cause of turnover *Journal of Applied Psychology* , 66 (1) : 120-123
- Ostroff, Cheri., (1992),” The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance. An Organizational Level Analysis “, *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No.6 963-974
- Robie, C., Ryan, A. M., Schiemeder, R. A., Parra, L. F., Smith, P. C., (1998) “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction,” *Group and Organization Management*, Vol. 23, No. 4, (December)
- Rich, Gregory A., 1997, “The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No. 4, pp. 319-328.
- Robins, Stephen P., 1996, **Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi**”, PT Prenhallindo, Jakarta
- Rao, Purba (1996), “Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis”, *The Asian Manager*, February-March, pp.28-32
- Shoemaker, Mary E., (1999), “Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999), pp. 1-19.
- Suhartini, 1999, “Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi”, *Jurnal Siasat Bisnis*, No.4, Vol.2

- Singarimbun, 1991, **Metode Penelitian Survei**, Edisi revisi Jakarta, Penerbit LP3ES
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Umar, Husein, 1999, **Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis**, Rajawali Press, Jakarta
- Singh, and Jagdip (APR 2000), “ Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations “ , *Journal of Marketing* , Vol. 64, pp.15
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Miles, A. K., Kiewitz, C.(2001), “Beyond Self – Efficacy : Interactive effects of Role Conflict and Perceived Collective Efficacy,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 8, Iss. 4,
- William J. Larry and Anderson Stella (1991) , “ Job Satisfaction and Organizational Commitment as Prediction of Organizational Citizenship and In- Role Behavior “ , *Journal of Management* Vol. 17 , No. 3 pp. 601-617