

**ANALISIS PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
INTERVENING VARIABEL**
(Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**ARI HUSNAWATI
NIM. C4A005013**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

ANALISIS PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL

(Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)

Yang disusun oleh ARI HUSNAWATI, NIM C4A005013
Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 21 Desember 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dra. Hj. Indi Djastuti, MS

Drs. Riasto Widiatmono, DEA

Semarang, 21 Desember 2006

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

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangun Wihardjo

SERTIFIKASI

Saya, Ari Husnawati, yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini 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 pertanggungjawaban adanya sepenuhnya berada di pundak saya

ARI HUSNAWATI

ABSTRACT

This empirical investigation aimed to determine the influence of the perceived presence of quality of working life (QWL) factors toward staff performance with using commitment and job satisfaction as intervening variable using samples from employers of PERUM Pegadaian Semarang Region. Total of 102 questionnaires were given to selected employe and used for statistical analysis. A QWL measures consisting of four factors : growth and development, participation, pay and benefit, and physical environment was developed based on Walton's (1974) conception. The three component model and measure of organizing commitment: affective commitment, continuance commitment and normative commitment developed by Allen and Meyer (1990) was adopted in this study. Job satisfaction measures consisting of five factors : the work itself, pay, promotion, supervisor and co-workers based on Smith, Kendall and Hulin (1969), while employe performance consisting of six factors quality, quantity, skill and knowledge, and communication. Results of Structural Equation Model analysis indicated that QWL, commitment and job satisfaction have direct and indirect impact on employe performance. Implication and suggestion for further research also discussed.

Keywords : *Quality of Working Life, Commitment, Job Satisfaction, Employe Performance*

ABSTRAK

Penelitian empiris ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel dengan sampel karyawan PERUM Pegadaian Kanwil Semarang. Sebanyak 102 kuesioner dibagikan kepada responden terpilih dan digunakan sebagai analisis statistik. Pengukuran kualitas kehidupan kerja terdiri dari empat dimensi : pertumbuhan dan pengembangan, upah dan keuntungan, partisipasi kerja lingkungan kerja dan diadopsi dari konsep Walton (1974). Tiga komponen model dan pengukurankomitmen organisasi diadopsi dari Allen dan Meyer (1990) yaitu afektif komitmen, kontinuan komitmen serta normative komitmen. Kepuasan kerja terdiri dari lima factor yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Smith, Kednall dan Hulin, 1969). Sedangkan kinerja karyawan terdiri dari enam factor : kualitas, kuantitas, keahlian, pengetahuan, ketepatan waktu dan komunikasi. Hasil analisis Structural Equation Model (SEM) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja. Implikasi dan agenda penelitian yang akan datang juga disertakan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. Atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen pada program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam penyusunan dan pemilihan kata ataupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu :

1. Ibu Dra. Hj. Indi Djastuti, MS selaku pembimbing utama yang telah memberikan perhatian, tenaga, bantuan serta dorongan kepada penulis untuk penyusunan tesis ini hingga selesai.
2. Bapak Drs. Riasti Widiatmono, DEA selaku pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran serta dorongan dalam penyusunan tesis ini hingga selesai.
3. Staff pengajar yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar sebagai dasar pemikiran analisis dan pengetahuan yang diberikan.

4. Staff administrasi dan perpustakaan yang membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan study.
5. Kedua orang tua, kakak, adik serta keponakan yang memberikan dorongan materil dan spiritual sehingga penulis dapat menyelesaikan study.
6. Bapak Sjaman, S.Sos selaku Manajer Cabang beserta karyawan PERUM Pegadaian Cabang Mrican yang telah banyak membantu dan memberikan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan study
7. Pimpinan Wilayah beserta karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini sehingga memperlancar penyusunan tesis.

Demikian yang dapat penulis sampaikan. Semoga tesis ini dapat memberikan tambahan wawasan dan manfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Ari Husnawati

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Sertifikasi.....	iii
<i>Abstract</i>	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Rumus	xv
Daftar Lampiran	xvi
1. BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian	14
2. BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Telaah Pustaka	
2.1.1 Kualitas Kehidupan Kerja	15
2.1.2 Kinerja Karyawan	22
2.1.3 Komitmen Organisasional	25

2.1.4 Kepuasan Kerja	29
2.2 Penelitian Terdahulu	35
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	39
2.4 Perumusan Hipotesis	
2.4.1 Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja	40
2.4.2 Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen	41
2.4.3 Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja	41
2.4.4 Komitmen dan Kinerja Karyawan	42
2.4.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	43
2.5 Definisi Operasional Variabel	
2.5.1 Kinerja	43
2.5.2 Kualitas Kehidupan Kerja	44
2.5.3 Komitmen	45
2.5.4 Kepuasan Kerja	46
3. BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data	
3.1.1 Data Primer	48
3.1.2 Data Sekunder	48
3.2 Populasi dan Sampel	
3.2.1 Populasi	49
3.2.2 Sampel	49
3.3 Metode Pengumpulan Data	50
3.4 Analisis Uji Reabilitas dan Validitas	51
3.5 Tehnik Analisis Data	

3.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori.....	52
4. Analisis Data	
4.1 Gambaran Umum Responden	58
4.1.1 Responden Menurut Usia	59
4.1.2 Responden Menurut Jenis Kelamin	60
4.1.3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir	61
4.1.4 Reponden Menurut Masa Kerja	62
4.2 Analisis Data Penelitian	63
4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori.....	65
4.3.2 Analisis Structural Equation Modelling.....	70
4.3.3 Pengujian Asumsi SEM	
4.3.3.1 Normalitas Data.....	72
4.3.3.2 Evaluasi atas Outlier.....	73
4.3.3.3 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity.....	75
4.3.3.4 Evaluasi Terhadap Nilai Residual	75
4.3.3.5 Uji Reability dan Variance Extract	77
4.4 Pengujian Hipotesis	
4.4.1 Pengujian Hiotesis 1	79
4.4.2 Pengujian Hiotesis 2.....	79
4.4.3 Pengujian Hiotesis 3	80
4.4.4 Pengujian Hiotesis 4	80
4.4.5 Pengujian Hiotesis 5	81
4.5 Analisis Pengaruh	81

5. BAB V KESIMPULAN DAN MPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1 Kesimpulan	81
5.1.1 Kesimpulan Hipotesis	84
5.1.2 Kesimpulan Penelitian	86
5.2 Implikasi Kebijakan	87
5.3 Keterbatasan Penelitian	90
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	90
Daftar Referensi	91

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat Absensi Karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang Tahun 2002 – 2006	5
Tabel 1.2 Jenis Hukuman Disiplin Karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang Tahun 2002 – 2006	6
Tabel 1.3 Jenis Diklat PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang	8
Tabel 2.1 Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen , Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai menurut beberapa peneliti	38
Tabel 2.2 Variabel dan Indikator Kinerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen	47
Tabel 3.1 Model Pengukuran	54
Tabel 3.2 Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	57
Tabel 4.1 Kinerja Karyawan Menurut Usia	59
Tabel 4.2 Kinerja Karyawan Menurut Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.3 Kinerja Karyawan Menurut Pendidikan Terakhir.....	62
Tabel 4.4 Kinerja Karyawan Menurut Masa Kerja	63
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	66
Tabel 4.6 Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori – Eksogen	67
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen	69

Tabel 4.8Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	70
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model	71
Tabel 4.10 Normalitas Data	72
Tabel 4.11 Statistik Deskriptif	74
Tabel 4.12 Standardized Residual Covariances	76
Tabel 4.13 Realiability dan Variance Extract	77
Tabel 4.14 Regression Weight Structural Equation Model	79
Tabel 4.15 Pengaruh Langsung	82
Tabel 4.16 Pengaruh Tidak Langsung	82

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	39
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatory – Konstruk Eksogen	65
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2	68
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)	71

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 1 : Jumlah Sampel	48
Rumus 2 : Persamaan Struktural	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Kuesioner

Lampiran 2 : Data Hasil Kuesioner

Lampiran 3 : Confirmatory Factor Analysis 1

Lampiran 4 : Confirmatory Factor Analysis 2

Lampiran 5 : Full Model Structural Equation Model

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Adaptasi lingkungan bisa berarti dalam hal lingkungan administratif perusahaan yang berarti perusahaan harus melakukan restrukturisasi dalam organisasinya. Bentuk adaptasi lainnya adalah dalam hal manajemen sumber daya manusia, seperti pengembangan karir, pelatihan dan perencanaan pembagian keuntungan yang fleksibel. Seiring dengan berubahnya komposisi dari tenaga kerja, berubah pula nilai-nilai kolektif, tujuan dan kebutuhan sumber daya manusia. Perusahaan harus memonitor perubahan kebutuhan tersebut jika mereka ingin mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi

yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam upaya memberdayakan karyawan dan pengembangan karyawan, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana dimana berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, perlu ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang karyawan jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif. Penting bagi perusahaan untuk membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. Karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2003)

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai

teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, kekayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French et al, 1990 dalam Noor Arifin, 1999).

Dalam perkembangan selanjutnya kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada khususnya dan sumber daya manusia khususnya. Ada empat dimensi di dalam kualitas kehidupan kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan restrukturisasi kerja.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997)

Semakin berkembangnya industrialisasi dan pertumbuhan ekonomi harus diikuti dengan pertumbuhan yang sama dalam hal pengembangan organisasi sosial dan kerangka kerja untuk mendukung, melengkapi dan memelihara kelangsungan proses

tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Ada empat dimensi kualitas kehidupan kerja yang dianggap penting bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi pekerja di Singapura, yaitu suasana kerja dan perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal.

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 menumbuhkan motivasi para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. 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 (Eaton, dkk,1992; Prapti dkk,2004). Hingga saat ini berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap *work outcomes* seperti keinginan untuk pindah kerja, kinerja, kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran (Cohen, 1999).

Komitmen organisasi merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dalam bekerja di

perusahaan atau organisasi dalam konteks ini tidak lagi dipandang semata-mata mencari nafkah belaka, tetapi lebih mendalam. Dengan adanya konsep kualitas kehidupan kerja dimana kebijakan pihak manajemen memperdayakan organisasi melalui lingkungan kerja yang manusia melalui empat dimensi kualitas kehidupan kerja tersebut maka karyawan akan lebih merasa dihargai sehingga komitmen organisasional untuk bekerja juga lebih tinggi.

Manajemen kinerja yang diterapkan oleh perusahaan ternyata belum berhasil meningkatkan antusiasme karyawan untuk memberikan hasil karya yang lebih baik untuk organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang rendah.. Kenyataan tersebut dapat dilihat dari kondisi absensi karyawan dan hukuman disiplin di PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang. Berikut pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat absensi karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang tahun 2002 sampai dengan 2005.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang
Tahun 2002-2006

No	Tahun	Realisasi				Target (%)
		Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Absensi (waktu)	Prosentase Absensi (%)	
1	2002	486	145.800	1.594	1.09	1.00
2	2003	493	147.900	1.488	1.01	1.00
3	2004	501	150.300	1.672	1.11	1.00
4	2005	509	152.700	1.638	1.07	1.00

Sumber: PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang, 2006

Dari tabel 1 tersebut dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang masih cukup tinggi. Meskipun tingkat absensi mengalami penurunan setiap tahunnya tetapi tingkat absensi tersebut masih diatas target yang ditetapkan oleh perusahaan (target sebesar 1% tetapi relisasinya tahun 2002 sebesar

1,09%, tahun 2003 realisasinya sebesar 1,01%, tahun 2004 sebesar 1,011%, dan tahun 2005 sebesar 1,07%) Tingkat absensi yang cukup tinggi ini dipengaruhi oleh rendahnya komitmen organisasional. Hal tersebut didukung oleh Burton et al., (2002) yang menyatakan bahwa rendahnya komitmen organisasional dipengaruhi oleh tingginya tingkat absensi, baik dengan alasan sakit, ada keperluan keluarga atau alasan lain. Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi perusahaan, seperti melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun komitmen organisasional yang bersifat afektif dan tinggi bagi perusahaan.

Sementara jenis hukuman disiplin pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini

Tabel 1.2
Jenis Hukuman Disiplin Karyawan PERUM Pegadaian
Kanwil VI Semarang
Tahun 2002-2006

No	Tahun	Jenis Hukuman Disiplin			Jumlah
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2002	-	1	-	1
2	2003	3	1	2	6
3	2004	1	3	-	4
4	2005	4	1	-	5
5	2006	3	6	1	10

Sumber: PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang, 2006

Dari tabel tersebut diketahui bahwa jumlah hukuman disiplin pada karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Periode tahun 2006 dari data yang diambil selama bulan Januari sampai dengan Oktober 2006 diketahui ada 10 jumlah hukuman disiplin . Jumlah ini meningkat tajam dari tahun sebelumnya yang hanya 5 (kenaikan 100%).

Dari pengamatan sementara terhadap kondisi yang ada pada PERUM Pegadaian Wilayah Semarang, ada 4 dimensi utama dari kualitas kehidupan kerja yang perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen perusahaan, yaitu :

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.

Manajemen PERUM Pegadaian telah memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yaitu dengan memberikan kesempatan pelatihan (diklat) secara teratur, memberi kesempatan melanjutkan pendidikan baik dengan beasiswa perusahaan ataupun biaya sendiri juga adanya peluang promosi bagi mereka yang berpotensi. Tetapi dalam implementasiya terdapat kenyataan seperti di bawah ini :

- a. Kesempatan mengikuti pelatihan dirasakan belum merata oleh karyawan sehingga ada karyawan yang sering sekali ditunjuk mengikuti diklat di lain pihak ada karyawan yang jarang sekali diikutkan dalam diklat. Hal ini menyebabkan demotivasi bagi karyawan yang jarang dipanggil untuk mengikuti pelatihan oleh perusahaan yang berakibat pada menurunnya semangat kerja/ kinerja karyawan. Jenis diklat yang dilakukan secara berkala oleh PERUM Pegadaian dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini :

Tabel 1.3
Jenis Diklat PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang

No	JENIS DIKLAT	PESERTA
1	Diklat Induksi	Pegawai
2	Diklat Pemeriksa Muda	Pegawai, minimal Penaksir Madya
3	Diklat Pengelola Cabang	Pegawai, minimal Penaksir Madya
4	Diklat Kenaikan Golongan	Pegawai
5	Diklat Penyesuaian Ijazah	Pegawai
6	Diklat Penaksir Muda	Pegawai, Penaksir
7	Diklat Penaksir Madya	Pegawai, minimal Penaksir Muda
8	Diklat Manajemen Terapan	Manajer
9	Diklat Ahli Taksir	Pegawai, minimal Penaksir Madya
10	Pelatihan Gadai Syariah	Pegawai, minimal Penaksir Madya
11	Paradigma Instan Prestatif	Pegawai
12	Kursus Pimpinan Madya	Manajer , Asisten Manajer
13	Diklat Analis Kredit Usaha Mikro	Pegawai, minimal Penaksir Madya
14	Pelatihan Akuntansi Terapan	Pegawai
15	Workshop	Manajer

Sumber : PERUM Pegadain Kanwil VI Semarang

- b. Kesempatan promosi oleh manajemen untuk memenuhi kebutuhan SDM terutama di luar pulau Jawa yang berarti juga mutasi sering dianggap beban oleh karyawan karena seringkali mereka tidak siap untuk dimutasikan ke luar Jawa sehingga tawaran promosi seringkali diabaikan dan tidak diminati yang berakibat kemandekan jalur karir karyawan yang bersangkutan. Pemberian sanksi oleh perusahaan kepada karyawan yang menolak untuk program promosi dan mutasi juga seringkali menimbulkan demotivasi bagi mereka yang berakibat menurunnya kinerja.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.

Pengamatan sementara yang menjadi *empirical gap* dalam penelitian ini adalah keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan baik langsung maupun tidak langsung adalah bersifat *top-down*, dimana karyawan yang menjadi ujung tombak hanya menjadi pelaksana kebijakan pihak manajemen. Hal ini berakibat dalam pelaksanaannya karyawan tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal karena kurangnya sosialisasi dari pihak manajemen kepada karyawan.

3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.

Manajemen PERUM Pegadaian selalu berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji dan bonus berupa jasa produksi, THR, tunjangan cuti dan asuransi jiwa/kesehatan. Pengamatan sementara yang menjadi *empirical gap* dalam penelitian ini adalah

- a. Karyawan masih merasakan sistem imbalan yang ada belum cukup memadai, terutama dalam hal pembagian jasa produksi, asuransi kesehatan dan kesejahteraan sesudah masa pensiun.
 - b. Pemberian tunjangan fungsional yang dirasakan tidak adil oleh karyawan karena tidak semua karyawan fungsional mendapatkan hak tunjangan fungsionalnya.
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik.

Dari waktu ke waktu manajemen selalu berusaha untuk memperbaiki kondisi fisik bangunan gedung yang menjadi tempat operasional pelayanan gadai, hal ini bisa dilihat pada fisik kantor PERUM Pegadaian. Manajemen juga berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, jam kerja yang cukup fleksibel serta memberikan hak cuti baik itu cuti tahunan, cuti besar, cuti karena alasan sakit ataupun cuti melahirkan. Penelitian sementara yang menjadi *empirical gap* bagi penelitian ini adalah :

- a. beberapa kantor cabang perusahaan belum menyediakan ruang kerja yang nyaman baik bagi karyawan maupun bagi nasabah karena kecilnya ruang pelayanan yang secara langsung maupun tidak langsung berakibat pada suasana kerja.
- b. Demikian juga dengan keselamatan kerja terutama bagi penaksir yang setiap hari bertugas melakukan pengujian terhadap barang jaminan emas terutama dengan menggunakan air uji nitrat yang tentu saja sangat berdampak pada kesehatan penaskir yang bersangkutan tetapi kurang mendapat perhatian pihak manajemen.

Selain kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga perlu mendapat perhatian manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2004) menemukan bahwa keberhasilan untuk meningkatkan komitmen karyawan dapat tumbuh bila hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan suatu bangunan yang saling mendukung dalam satu komunitas. Bila suatu organisasi berupaya mendapatkan keuntungan dari komitmen karyawan seperti peningkatan kualitas atau produktivitas, maka organisasi harus menjembatani dan mempunyai komitmen menciptakan suatu lingkungan kerja dimana pekerja didorong untuk memiliki loyalitas yang tinggi dengan kebijakan yang lebih memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan dan memberikan

yang terbaik kepada karyawan yang bersangkutan bukan lewat gaji dan fasilitas semata melainkan juga sikap *fair* dan terbuka dari perusahaan terhadap karyawan serta terpeliharanya suasana *fun* dalam bekerja sehingga tujuan organisasi tercipta. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil penilaian para karyawan terhadap apa yang telah diberikan organisasi kepada para karyawan. Kepuasan kerja diidentifikasi sebagai variabel yang intuitif saling berkaitan dengan kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja saling berkaitan dengan kinerja (Petty dkk, 1984). Secara umum masalah kepuasan kerja selalu dihubungkan dengan adanya respon emosional terhadap situasi kerja. Seberapa baik hasil yang diperoleh mempresentasikan beberapa sikap yang terkait dengan kepuasan kerja (Frone, Russel, Cooper, 1994). Selanjutnya Brayfield & Crocket, 1995., Iaffaldano & Muchinsky, 1985., Locke, 1976., dalam Ostroff, 1992) menyatakan bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja tidak terdapat hubungan yang riil atau bahwa hubungan tersebut hanya dapat dijabarkan secara lemah oleh Iaffadano & Muchinski, 1985. Mc Neese (1996) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti output, tujuan, jumlah jam kerja dan item lainnya. Mc Neese juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjadi *reseach gap* dalam penelitian ini.

Keterbatasan lain yang dapat digali pada kajian tersebut adalah tidak memasukkan unsur antesedent pada pengujian komitmen dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan pada area penelitian yaitu *bagaimana kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel pada karyawan PERUM Pegadaian*

2.1. Perumusan Masalah

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (May dan Lau, 1999., Elmuti dan Kathawala, 1997) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Selain kualitas kehidupan kerja, masalah komitmen dan kepuasan kerja juga perlu mendapat perhatian pihak manajemen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2004) menemukan bahwa bila suatu organisasi berupaya mendapatkan keuntungan dari komitmen karyawan seperti peningkatan kualitas atau produktivitas, maka organisasi harus menjembatani dan mempunyai komitmen menciptakan suatu lingkungan kerja yang lebih memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Adanya peningkatan tingkat absensi dan jumlah hukuman disiplin terhadap karyawan PERUM Pegadaian menunjukkan rendahnya komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh rendahnya kualitas kehidupan kerja karyawan dan komitmen organisasional (Fields dan Thacker, 1992; dan Razali Mat Zin, 2004), dan kepuasan kerja (Petty dkk, 1996).

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung dan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja secara tidak langsung melalui komitmen dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel.

Sedangkan pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PERUM Pegadaian
2. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM Pegadaian
3. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PERUM Pegadaian
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan karyawan PERUM Pegadaian
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PERUM Pegadaian

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional.
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3.2.Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Hasil penelitian kualitas kehidupan kerja , komitmen dan kepuasan kerja bagi kinerja karyawan diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan wawasan kepada organisasi-organisasi mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen dan kepuasan kerja. Terlebih menjadi bahan masukan, khususnya untuk perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dalam perpatokan hasil pengujian empiris konstruk tersebut. Karena 1) Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan perbaikan kualitas kehidupan kerja, sehingga produktivitas karyawan dapat lebih ditingkatkan; 2) Membantu pihak manajemen dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah kualitas kehidupan kerja, sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1 Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999). Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthansm, 1995 dalam Noor Arifin, 1999).

Sedangkan Prof. Siagian (dalam Noor Arifin, 1999) menyatakan bahwa QWL sebagai filsafat manajemen menekankan:

1. QWL merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang system imbalan upah minimum.
3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normative dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik
5. Dalam peningkatan QWL,perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab social dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Di satu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman). Sementara pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 1991)

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2001) Kesembilan aspek tersebut adalah :

- a. Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat

menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan buletin, majalah perusahaan dan lain-lain.

- b. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu mengatur cara penyampaian keluhan keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus untuk keperluan tersebut. Disamping itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan review antar karyawan yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.
- c. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

- d. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Di samping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan
- e. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan mempekerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.
- f. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai

keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.

- g. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.
- h. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
- i. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat

kesehatan, pusat perawatan gigi, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja/karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif.

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah : kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. (Arifin, 1999) Penelitian oleh Elmuti (1997) menunjukkan bahwa implementasi *aided self-manajemen team* (bentuk lain dari kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan

Ada delapan indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Walton (dalam Zin 2004) tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat indikator saja, yaitu :

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan

2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Simamora (1997) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

As'ad (1995) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernardin dan Russel (1993) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur

sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kerja individu adalah hasil :

- a. Atribut individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu ini meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*) yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu

- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple (dalam Anwar Prabumangkunegara, 2006) faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Fakor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawahan ataupun rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997)

Kinerja dapat diukur melalui lima indikator :

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

2.1.3 Komitmen Organisasional

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

Porter dkk (dalam Meyer, 1989) mendefinisikan komitmen sebagai suatu kekuatan dari pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu dalam suatu organisasi tertentu, sedangkan Becker (dalam Meyer, 1989) mendeskripsikan komitmen

sebagai suatu tendensi atau kecenderungan untuk mengikatkan diri dalam garis dan aktivitas yang konsisten. Robbin (1998) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu perusahaan atau organisasi tertentu dan pada tujuan organisasi tersebut serta berniat untuk memelihara keanggotannya dalam organisasi.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (dalam Luthans, 1995) dikatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor, yaitu :

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

Ketiga karakteristik ini menyatakan bahwa komitmen organisasi melibatkan lebih dari sekedar loyalitas yang pasif terhadap organisasi. Hal ini melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana para karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan diri mereka dan membuat suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan. (Herrington, 1994)

Dalam review mereka tentang literatur –literatur mengenai komitmen organisasi, Allen dan Meyer (1991) mengidentifikasi tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen, yaitu *affective commitment* atau komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi, *continuance commitment* menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung (*perceived cost*) jika memutuskan keluar dari organisasi, *normative*

commitment adalah perasaan karyawan untuk berkewajiban tetap bergabung dengan organisasi. Oleh Allen dan Meyer, ketiga bentuk komitmen ini disebut sebagai :

- a. *Affective commitment*, didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi individu tersebut dengan organisasi.
- b. *Continuance commitment* , mengacu pada suatu kesadaran tentang biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi. Kontinuen komitmen adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi mereka. Dengan kata lain individu dengan komitmen yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka perlu akan hal itu.
- c. *Normative commitment* , adalah suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi. Dalam hal ini menurut Brown dan Gaylor (2002) komitmen normatif dikarakterisasikan dengan keyakinan dari karyawan bahwa dia berkewajiban untuk tinggal / bertahan dalam suatu organisasi tertentu karena suatu loyalitas personal. Dengan kata lain karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukan hal tersebut.

Komitmen organisasi menurut Meyer dkk (1989) adalah suatu kualitas yang diinginkan yang harus dipelihara di kalangan karyawan. Dalam hal ini harus dilihat hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang. Cherrington (1994) mengidentifikasi beberapa faktor yang kemudian dirangkum dalam 4 kategori:

1. Faktor personal, dimana komitmen organisasi secara general lebih besar antara karyawan yang telah tua dan lama bekerja dalam organisasi. Mereka yang mempunyai nilai kerja intrinsik lebih mempunyai komitmen. Dalam kelompok, karyawan wanita cenderung untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan dibandingkan karyawan laki-laki. Karyawan yang berpendidikan rendah cenderung untuk mempunyai komitmen lebih tinggi daripada karyawan yang berpendidikan tinggi.
2. Karakteristik peran, dimana komitmen akan cenderung lebih kuat bagi karyawan yang memiliki *enriched jobs* dan pekerjaan yang melibatkan tingkatan yang rendah dari konflik peran dan ambiguitas.
3. Karakteristik struktural, komitmen akan lebih kuat pada karyawan yang berada dalam organisasi yang terdesentralisasi dan dalam kerjasama antara pemilik kerja dimana karyawan tersebut lebih terlibat dalam pembuatan keputusan organisasi.
4. Pengalaman kerja, komitmen akan kuat untuk karyawan dengan pengalaman kerja yang menyenangkan, seperti sikap positif dalam kelompok seseorang terhadap orang lain, perasaan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memenuhi komitmennya terhadap personil yang ada di dalamnya dan perasaan bahwa individu yang ada dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi.

Riset Fields dan Thacker (1992) menyatakan bahwa komitmen harus dipandang secara strategis bagi perusahaan. Oleh karena itu banyaknya perusahaan yang dihabiskan waktu, tenaga dan dana untuk menggali komitmen sehubungan dengan aktivitasnya. Perusahaan membutuhkan identifikasi awal apa yang dibutuhkan para pekerja mereka. Perusahaan seharusnya tidak beranggapan bahwa keseluruhan tenaga kerja mereka pada

semua tingkat mempunyai kebutuhan yang sama. Komitmen karyawan mungkin merupakan sebuah refleksi dari perekonomian sosial atau pengaruh kebudayaan. Teoritisi mengambil pendekatan hubungan manusia atau sumber daya manusia memberikan saran bahwa pekerja yang memiliki komitmen merupakan pekerja yang lebih produktif (Wyaat dan Wah, 2001)

Luthans (1996) menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja.

Kunci utama dalam komitmen adalah bagaimana perusahaan fokus terhadap nilai-nilai dasar dalam proses kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja tersebut sangat berpengaruh meskipun belum banyak perusahaan yang mengadopsi komitmen organisasional sebagai budaya. Penelitian Fields dan Thacker (1992) menunjukkan bahwa suksesnya impelentasi program kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap perusahaan. Sementara penelitian Zin (2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Gorden dan Infante (dalam Zin 2004)

2.1.4 Kepuasan Kerja

Untuk mencapai produktivitas yang diharapkan, diperlukan adanya daya dukung dan kerja keras beserta komponen-komponen lainnya. Kepuasan kerja merupakan salah

satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Davis (dalam Iriana dkk, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional positif yang berdasar pada pengalaman kerja seseorang (Locke dalam Luthans 1998)

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukai. Lebih lanjut kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga hal tersebut menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka motivasi mereka akan menurun, absensi dan keterlambatan meningkat dan akan sulit untuk bekerjasama dengan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu perusahaan.

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologis dan motivasi. Menurut Wexley dan Yulk, 1977 (dalam As'ad, 1991) teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 macam teori, yaitu :

a. Disprepancy Theory (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan

yang dirasakan Locke, 1996 (dalam Sri Budi Cantika, 2004) juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *Disprepancy* antara *should be expectation, need or values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah dicapai atau diperoleh melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai.

b. Equity Theory (Teori Keseimbangan)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam (1963), pendahulu teori ini adalah Zeleznik (1958) dikutip Locke (1969) dalam As'ad (1991). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia akan merasakan adanya ketidakadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. Adapun elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu elemen input, *outcome*, *comparison* dan *equity-in-equity*. Yang dimaksud dengan input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, contohnya : pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan *comparison person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau. *Equity-in-equity* diartikan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-outcomes* dirinya sendiri dengan rasio *input-outcomes* orang lain (*comparison*

person) Bila perbandingannya cukup adil (*equity*) maka dan karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan tersebut tidak seimbang tapi menguntungkan maka bisa menimbulkan kepuasan. Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan timbul ketidakpuasan (Wexley dan Yulk, 1977 dalam As'ad, 1991)

c. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dalam pandangan yang lain, dua faktor yang dimaksudkan dalam teori motivasi Herzberg adalah dua rangkaian kondisi. Menurut Herzberg ada serangkaian kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas. Jika kondisi itu ada dan tidak diperhatikan maka orang itu tidak akan termotivasi, faktor itu meliputi kondisi kerja, status, keamanan kerja, mutu dari penyelia, upah, prosedur perusahaan dan hubungan antar personal (Sri Budi Cantika, 2004) Kondisi kedua yang digambarkan oleh Herzberg adalah serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila kondisi itu tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian kondisi ini biasa disebut sebagai *satisfier* atau motivator. Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para bawahan , maka menurut Herzberg para manajer harus memberi perhatian sungguh-sungguh terhadap faktor-faktor motivator kepada para bawahan. Faktor tersebut adalah sebagai berikut : (a) keberhasilan pelaksanaan / *achievement* (b) tanggungjawab / *responsibilities* (c) pengakuan / *recognition* (d) pengembangan / *advancement* (e) pekerjaan itu sendiri/ *the work itself*.

Luthans (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, jadi tidak dapat dilihat, hanya bisa diduga (2) kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi / melebihi harapan seseorang. Contohnya jika anggota suatu departemen merasa telah bekerja lebih berat daripada anggota lain tetapi memperoleh penghargaan lebih sedikit dari yang mereka harapkan maka mereka mungkin akan bersifat negatif terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerjanya. Di lain pihak jika mereka merasa lingkungan kerja memberikan kepuasan kerja maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaan mereka dan atasan mereka. (3) kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya.

Smith (dalam Robbin, 2001) menyatakan terdapat 5 dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik
2. Bayaran , yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama
3. Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi
4. Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan

5. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Faktor-faktor motivator dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek-praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Penemuan Field dan Thucker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai yang puas dapat memilih pegawai dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja. Penelitian oleh Farley dan Allen (1987) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja Afrika-Amerka .

Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Komitmen dan kepuasan kerja dapat mengarahkan pada kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan yang tinggi terdapat di dalam kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya di dalam kinerja karyawan yang buruk terdapat kepuasan kerja yang lebih buruk (Ostroff, 1992) Dengan kata lain, dalam kinerja karyawan yang meningkat yang bermula dari investasi perusahaan ada kontribusi komitmen dan kepuasan kerja

karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu semakin tinggi potensi kontribusi komitmen dan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan, semakin mungkin perusahaan akan berinvestasi dalam kualitas kehidupan kerja dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktivitas individual dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Pruijt, 2003)

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara kinerja dan kualitas kehidupan kerja. Riset yang dilakukan oleh Bruce, Lau dan Johnson (1999) membandingkan 88 perusahaan yang diidentifikasi sebagai perusahaan terbaik di Amerika dengan 88 perusahaan yang tergabung dalam Standar and Poor's one Hundred (S&P 100). Sampel dari perusahaan terbaik mewakili perusahaan dengan praktek kualitas kehidupan yang tinggi sementara perusahaan dalam S&P 100 digunakan sebagai kelompok pengendali untuk tujuan perbandingan. Temuan dalam studi empiris mereka menemukan bahwa perusahaan dengan praktek kualitas kerja yang tinggi akan menikmati pertumbuhan yang tinggi (yang diukur melalui pertumbuhan aset dan penjualan selama 5 tahun) dan juga keuntungan (diukur dengan ROA dan ROE selama 5 tahun). Kualitas kehidupan kerja seperti yang ditunjukkan penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan produktivitas, rendahnya turnover serta meningkatnya kepuasan kerja. Kontribusinya tidak hanya pada kemampuan perusahaan untuk merekrut SDM yang handal tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Elmuti (2003) mengamati dampak dari internet *aided self-management team* pada kualitas kehidupan kerja dan kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif antara ketiga variabel. *The self-managed work team* sendiri

merupakan bentuk lain dari program kualitas kehidupan kerja yang pada intinya adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, memberikan otoritas untuk bertindak dan mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Michigan Organizational Assesment Package, ada 8 variabel yang diukur yaitu *suggestion offerred, participation in decission making, work group communication, meaning, challenge, personal responsibility, accomplishment, dan advancement*. Alat analisis yang digunakan adalah tehnik regresi linear menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja, kinerja dan program *internet aided self-managed teams*. Kinerja yang diukur di sini tidak hanya kinerja usaha tetapi juga kinerja karyawan , hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya prosentase waktu yang digunakan dalam produksi aktual dan meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Fields dan Thucker (1992) menunjukkan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja , komitmen organisasional dan komitmen pada Serikat Pekerja serta kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan terhadap 293 pekerja ini mengukur variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, komitmen pada Serikat Pekerja, serta kualitas kehidupan kerja. Menggunakan multivariate analysis (MANOVA), ditemukan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja dan komitmen meningkat dengan adanya program kualitas kerja.

Dalam penelitian yang lain tentang hubungan komitmen dengan kualitas kerja, Zin (2004) menemukan adanya hubungan antara program kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang menggunakan sampel insinyur profesional di Malaysia ini mengukur 8 dimensi dalam kualitas kehidupan kerja yang diadaptasi dari

penelitian Walton (1974) yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan fisik, pengawasan, upah dan keuntungan, hubungan sosial, integrasi tempat kerja. Dengan alat faktor analisis diperoleh hasil ada 3 dimensi dalam kualitas kerja yang mempengaruhi *affective commitment*, yaitu pengawasan, upah dan keuntungan, serta integrasi tempat kerja. Sementara variabel yang secara signifikan mempengaruhi *normative commitment* adalah pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial. Variabel partisipasi, pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial secara signifikan memengaruhi *continuance commitment*.

Penelitian McNeese (1986) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti output, tujuan, jumlah jam kerja dan item lainnya. Mc Neese juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap produktivitas yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0.31 (signifikan pada level 0.001). Sementara Petty dkk (1984) dengan teknik statistik meta-analysis menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam studinya Petty mengidentifikasi penelitian sebelumnya yang mempelajari tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dengan mengambil review dari 5 (lima) jurnal penelitian yang telah dipublikasikan, yaitu *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behaviour* dan *Human Performance* dan *Personnel Psychology* dari tahun 1964 sampai dengan 1983. Penelitian Brayfield dan Crocket (dalam Mc Cue dan Gianakis, 1997) terdahulu yang menunjukkan lemahnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan mendorong Ostroff untuk meneliti lebih lanjut tentang hubungan kedua variabel tersebut pada tingkatan organisasional. Variabel yang diteliti adalah

kepuasan (meliputi kepuasan kerja, komitmen, penyesuaian dan tekanan), karakteristik sekolah dan kinerja organisasional. Sampel dalam penelitian adalah 364 sekolah dari 36 negara bagian. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kinerja pada tingkatan organisasional dimana organisasi dengan lebih banyak pekerja yang puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dimana pekerja tidak merasakan kepuasan kerja. Kesimpulan penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan rendahnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasional. Hal ini mungkin disebabkan karena penelitian sebelumnya lebih difokuskan kepada tingkatan individu. Hal ini menyiratkan perlunya dilakukan penelitian lebih mendalam terhadap pengaruh kepuasan kerja pada tingkatan individual.

Penelitian terdahulu tentang kualitas kehidupan kerja, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1
Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai menurut beberapa peneliti

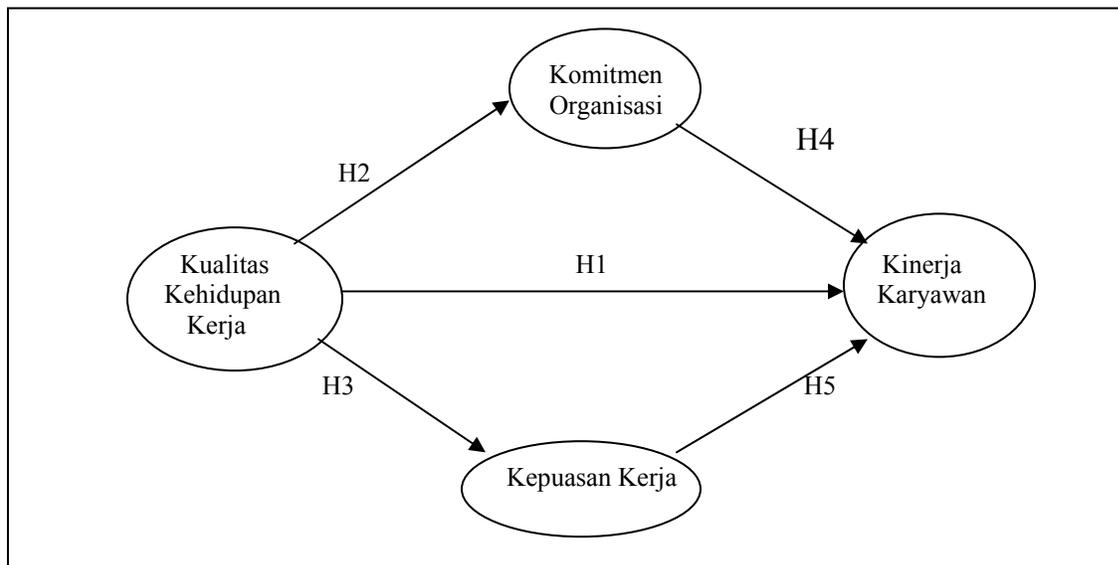
Peneliti	Variabel yang diteliti	Metode analisis	Hasil Penelitian
Mitchell W Fields James W Thacker (1992)	Kualitas kehidupan kerja, Komitmen organisasi, Komitmen Serikat Pekerja, Kepuasan Kerja	Multivariate analysis of variance (MANOVA)	Komitmen organisasional dan kepuasan kerja akan meningkat hanya jika praktek kualitas kehidupan kerja dilaksanakan dengan baik, tetapi komitmen terhadap serikat pekerja meningkat terlepas dari sukses tidaknya implementasi kualitas kehidupan kerja
Razali Mat Zin (2004)	Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen	Analisis Faktor	Praktek kualitas kehidupan kerja mempengaruhi besarnya komitmen organisasional, terutama pada dimensi supervision, upah, hubungan sosial dan partisipasi
Cheri Ostroff (1992)	Kepuasan (Kepuasan kerja, komitmen, Penyesuaian, Stress), Karakteristik sekolah, Kinerja Organisasional	Regresi	Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja lemah pada level individual, tetapi menunjukkan hubungan yang kuat pada level organisasional. Hubungan yang kuat terhadap kinerja juga ditunjukkan oleh komitmen
Dean Elmuti (2003)	Internet self-aided	Regresi	Program IASM mengembangkan

	teams, kualitas kehidupan kerja, kinerja karyawan		kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan
Bruce, Lau dan Stephen K. Johnson (1999)	Pertumbuhan dan profitabilitas, produktivitas, turn over, Kualitas Kehidupan kerja	Analisis komparatif	Organisasi yang melaksanakan program kualitas kehidupankerja mempunyai tingkat pertumbuhan dan ROA yang lebih tinggi dari perusahaan yang tidak, serta ada hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan
Clifford P.McCue dan Gerasimos A. Gianakis (1997)	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda, Korelasi Spearman	Tingkat kepuasan profesional merupakan fungsi korespondensi antara pengharapan, asirasi dan kebutuhan dengan tingkatan di mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan tersebut
M.M. Petty, Gail W.McGee, Jerry W. Cavender (1984)	JDI Measures of Job Satisfaction , Job Performance	Meta-analysis	Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Zin (2004), Fields dan Thacker (1992), Petty (1984), May dan Lau (1999)

2.4. Perumusan Hipotesis

2.4.1. Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal factor) maupun upaya strategis dari perusahaan (Kartikandari, 2002). Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997)

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.2 Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen

Kunci utama dalam komitmen adalah bagaimana perusahaan fokus terhadap nilai-nilai dasar dalam proses kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja tersebut sangat berpengaruh meskipun belum banyak perusahaan yang mengadopsi komitmen organisasional sebagai budaya. Penelitian Fields dan Thacker (1992) menunjukkan bahwa suksesnya impelentasi program kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap perusahaan maupun pada Serikat Pekerja. Sementara penelitian Zin (2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Gorden dan Infante (dalam Zin 2004)

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 2 : Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen.

2.4.3 Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja

Faktor-faktor motivator dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek-praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Penemuan Field dan Thucker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai yang puas dapat memilih pegawai dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja. Penelitian

oleh Farley dan Allen (1987) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja Afrika-Amerika .

Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 3 : Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.4.4 Komitmen dan Kinerja Karyawan

Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manajer yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkebutuhan dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan

strategis maupun untuk merekrut ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 4 : Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.5. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Hipotesis 5 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.5. Definisi Operasional Variabel

2.5.1 Kinerja (X1)

Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kinerja diukur melalui lima indikator :

- X1.1. Kualitas , yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan
- X1.2. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- X1.3. Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi
- X1.4 Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- X1.5. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Penilaian kinerja dalam penilaian ini dilakukan oleh atasan dari karyawan yang terpilih sebagai responden dalam penelitian ini, oleh karena itu kuesioner untuk kinerja dibuat secara terpisah.

2.5.2 Kualitas Kehidupan Kerja (X2)

Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999)

Indikator dalam kualitas kehidupan kerja menurut Walton (1974 , dalam Zin 2004)

- X2.1 Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan
- X2.2 Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan
- X2.3 Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja
- X2.4 Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik

2.5.3 Komitmen (X3)

Komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu perusahaan atau organisasi tertentu dan pada tujuan organisasi tersebut serta berniat untuk memelihara keanggotannya dalam organisasi

Indikator komitmen dalam penelitian ini adalah :

- X3.1 *Affective commitment*, didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi .
- X3.2 *Continuance commitment* , mengacu pada suatu kesadaran tentang biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi.

X3.3 *Normative commitment* , adalah suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi.

2.5.4 Kepuasan Kerja (X4)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka.

Indikator dalam kepuasan kerja :

X4.1 Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik

X4.2 Bayaran , yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama

X4.3 Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi

X4.4 Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan

X4.6 Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Tabel 2.2
Variabel dan Indikator Kinerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan
Komitmen

Variabel	Indikator	Pengukuran
Kualitas Kehidupan Kerja	X1 Pertumbuhan dan pengembangan X2 Partisipasi X3 Upah dan Keuntungan X4 Lingkungan kerja	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)
Komitmen	X5 <i>Affective commitment</i> X6 <i>Continuance commitment</i> X7 <i>Normative commitment</i>	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)
Kepuasan Kerja	X8 Pekerjaan itu sendiri X9 Bayaran X10 Kesempatan promosi X11 Atasan X12 Rekan kerja	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)
Kinerja	X13 Kualitas X14 Kuantitas X15 Pengetahuan dan Keterampilan X16 Ketepatan Waktu X17 Komunikasi	1-7 poin skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju sekali)

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan pada PERUM Pegadaian Kanwil IV Semarang yang berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3.1.2. Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: data dari PERUM Pegadaian Kanwil IV Semarang tentang data tingkat absensi, jenis hukuman disiplin dan jenis pendidikan dan pelatihan.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualita serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995: 245). Berdasarkan definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PERUM Pegadaian Kantor Wilayah VI Semarang

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Ukuran sampel sebagaimana dalam metode statistik menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Menurut Augusty Ferdinand (2005) besarnya ukuran sampel untuk metode analisis SEM adalah 100-200, tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah antara 100-200. Penelitian ini menggunakan 17 indikator, oleh karena itu jumlah sampel diperlukan adalah sebesar 102 dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \text{jumlah indikator} \times 6$$

$$n = 17 \times 6$$

$$n = 102$$

Sedangkan penentuan sampel menggunakan metode sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Metode ini memberikan peluang yang sama yang bersifat tak terbatas untuk setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sampel. Setiap elemen populasi

secara independen mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali tanpa pengembalian (Fuad Mas'ud, 2004) Kerangka sampel adalah 515 orang karyawan PERUM Pegadaian Semarang dan dengan bantuan komputer dibuat tabel nomor karyawan dan dilakukan pemilihan sampel terhadap nomer 1 sampai dengan 515 tersebut dengan menggunakan undian sebanyak 102 orang .

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing masing responden terpilih. Dengan kuesioner secara personal, peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya., serta dapat langsung dikumpulkan setelah selesai dijawab oleh responden. Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah dibutuhkan biaya yang relatif besar, khususnya bilamana letak geografisnya terpencar.

Berkenaan dengan skala pengukuran dalam penyusunan kuesioner, peneliti menggunakan skala *Likert*, yaitu pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang negatif ke jenjang yang positif. Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, dengan 7 alternatif nomor untuk mengukur sikap responden. Pertanyaan-pertanyaan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai seperti di bawah ini :

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak setuju					Sangat Setuju Sekali	

Khusus untuk kuesioner tentang kinerja karyawan untuk mendapatkan hasil yang lebih obyektif dibuat terpisah dan diisi oleh atasan langsung karyawan yang terpilih menjadi responden.

3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliable. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula alfa cronbach (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliabel (andal) apabila nilai alfa cronbachnya $> 0,6$

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *Corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,4 (Singgih Santoso, 2000)

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau pengaruh dan hubungan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) yang dioperasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* di dalam SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel kualitas kehidupan kerja, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan saling mempengaruhi.

Menurut Ferdinand (2000: 30), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), yaitu:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

Dalam SEM, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan Path diagram atau diagram alur

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk

melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok:

a. *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen

Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen

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

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus yang dikembangkan adalah:

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

Dalam penelitian ini, persamaan strukturalnya adalah :

$$\text{Kinerja Pegawai} = \beta_1 \text{ kualitas kehidupan kerja} + \beta_2 \text{ komitmen} + \beta_3 \text{ kepuasan kerja} + \delta_1$$

$$\text{Komitmen} = \beta_1 \text{ kualitas kehidupan kerja} + \delta_1$$

$$\text{Kepuasan kerja} = \beta_1 \text{ kualitas kehidupan kerja} + \delta_1$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.1
Model Pengukuran

Konstruk eksogenous	Konstruk endogenous
X1 = λ_1 kualitas kehidupan kerja + ε_1	X13 = λ_{13} kinerja pegawai + ε_{13}
X2 = λ_2 kualitas kehidupan kerja + ε_2	X14 = λ_{14} kinerja pegawai + ε_{14}
X3 = λ_3 kualitas kehidupan kerja + ε_3	X15 = λ_{15} kinerja pegawai + ε_{15}
X4 = λ_4 kualitas kehidupan kerja + ε_4	X16 = λ_{16} kinerja pegawai + ε_{16}
X5 = λ_5 komitmen + ε_5	X17 = λ_{17} kinerja pegawai + ε_{17}
X6 = λ_6 komitmen + ε_6	
X7 = λ_7 komitmen + ε_7	
X8 = λ_8 kepuasan kerja + ε_8	
X9 = λ_9 kepuasan kerja + ε_9	
X10 = λ_{10} kepuasan kerja + ε_{10}	
X11 = λ_{11} kepuasan kerja + ε_{11}	
X12 = λ_{12} kepuasan kerja + ε_{12}	

Sumber : Structural Equation Model (Agusty Ferdinand, 2005)

4. Memilih matrik input dan estimasi model.

Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik korovian atau matrik korelasi. Hal ini dilakukan karena fokus SEM bukan pada data individual, tetapi pola hubungan antar responden. Dalam hal ini ukuran sampel memegang peranan penting untuk mengestimasi kesalahan sampling. Untuk itu ukuran sampling jangan terlalu besar karena akan menjadi sangat sensitif sehingga akan sulit mendapatkan ukuran *goodness of fit* yang baik, setelah model dibuat dan input data dipilih, maka dilakukan analisis model kausalitas dengan teknik estimasi yaitu teknik estimasi model yang digunakan adalah

Maximum Likelihood Estimation Method. Teknik ini dipilih karena ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kecil (100-200 responden).

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000: 46), beberapa indikasi problem identifikasi:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2000: 52), beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- a. X^2 - *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA

yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

- c. GFI (*Goodness of fit Index*), adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-Square*, X^2 dibagi DF-nya, disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), di mana mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.2
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X ² -Chi-Square	Diharapkan kecil (df, $\alpha < 0.05$)
Significanced	≥ 0.05
Probability	≤ 0.08
RMSEA	≤ 0.90
GFI	≥ 0.90
AGFI	≤ 2.00
CMIN/DF	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95
CFI	

Sumber : Structural Equation Model (Agusty Ferdinand, 2005)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair et. al. (dalam Ferdinand, 2000: 62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu ≥ 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan

atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang sejumlah 102 karyawan. 102 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja di Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai kinerja karyawan Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang.

4.1.1. Responden Menurut Usia

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa angkatan kerja menua dan (3) pensiun (Robbins, 2001, p.42). Berdasarkan hal tersebut maka sangat penting dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1:
Hubungan Antara Usia Responden Dan Kinerja Karyawan

Kinerja	Usia								Total %
	< 30 th	%	30-34 th	%	35-39 th	%	≥40 th	%	
Tinggi (>5-7)	6	33,33 %	12	30%	20	55,56 %	3	37,50 %	40,19 %
Sedang (>3-5)	12	66,67 %	28	70%	16	44,44 %	5	62,50 %	59,81 %
Rendah (1-3)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Jumlah	18	100%	40	100 %	36	100 %	8	100 %	100%

Dari Tabel 4.1. nampak bahwa responden berusia 30-34 tahun adalah yang terbesar yaitu sebanyak 40 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara usia responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa usia responden mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan berusia < 30 , 30-34 tahun dan ≥ 40 rata-rata mempunyai kinerja yang sedang. Responden yang berusia 35-39 mempunyai kinerja tinggi lebih banyak yaitu 20 responden dengan prosentase 55,56 % sementara responden berusia ≥ 40 , hanya 3 karyawan diantaranya berkinerja tinggi dengan prosentase 37,5 %. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin bertambah usia karyawan maka kinerjanya menurun. Hal ini dikarenakan dengan bertambahnya usia ketrampilan karyawan terutama dalam hal kecepatan, kekuatan dan ketepatan cenderung menurun dengan berjalannya waktu. Demikian juga rutinitas pekerjaan dan kurangnya rangsangan intelektual ikut berpengaruh pada menurunnya kinerja karyawan tersebut.

4.1.2. Responden Menurut Jenis Kelamin

Tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur dan telekomuting agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga (Robbins, 2001, p.44). Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2:
Hubungan Antara Jenis Kelamin Dan Kinerja Karyawan

Kinerja	Jenis Kelamin				Total Persentase
	Pria		Wanita		
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	
Tinggi (>5-7)	15	27,78 %	26	54,17 %	40,19%
Sedang (>3-5)	39	72,22 %	22	45,83 %	59,81%
Rendah (1-3)	0	0	0	0	0
	54	100 %	48	100 %	100 %

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas nampak bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 54 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara jenis kelamin responden dan kinerja karyawan bahwa jenis kelamin responden mempengaruhi kinerja karyawan. Responden wanita mempunyai kinerja yang tinggi (sejumlah 26 responden), sementara responden pria mempunyai kinerja yang tinggi hanya sejumlah 15 responden. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan wanita lebih bagus daripada karyawan pria, hal ini dikarenakan lebih teliti dalam bekerja, mengingat *job description* pada bidang perbankan menuntut ketelitian yang tinggi, karyawan wanita mempunyai kinerja tinggi lebih banyak (54,17%) daripada karyawan pria (27,78%).

4.1.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3:
Hubungan Antara Pendidikan Terakhir Dan Kinerja Karyawan

Skor Kinerja	Pendidikan Terakhir						Total %
	SMU	%	D3	%	S-1	%	
Tinggi (>5-7)	2	40%	9	30%	31	46,27%	40,19%
Sedang (>3-5)	3	60%	21	70%	36	53,73%	59,81%
Rendah (1-3)	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Jumlah	5	100%	30	100%	67	100%	100%

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas nampak bahwa responden lulusan S1 merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 70 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara pendidikan terakhir responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa pendidikan responden mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan lulusan S1 yang mempunyai kinerja tinggi sejumlah 31 responden dengan prosentase 46,27%. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin tinggi pula logika berpikir dan tingkat kepercayaan diri dari karyawan sehingga karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya akan lebih sistematis sehingga akan berdampak positif pada kinerjanya.

4.1.4. Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan job description yang lebih baik (Robbins, 2001, p.45). Apabila dilihat aspek lama bekerja di Perum Pegadaian

Kanwil VI Semarang, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4:
Hubungan Antara Masa Kerja Dan Kinerja Karyawan

Skor Kinerja	Masa Kerja						Total %
	<1	%	1-5	%	> 5	%	
Tinggi (>5-7)	0	0%	14	35,90 %	27	42,86%	40,19%
Sedang (>3-5)	0	0%	25	64,10%	36	57,14%	59,81%
Rendah (1-3)	0	0%	0	0 %	0	0 %	0 %
Jumlah	0	0%	39	100 %	63	100%	100 %

Dari Tabel 4.4 di atas nampak bahwa responden dengan masa kerja diatas 5 tahun merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 63 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara masa kerja responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa masa kerja mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan dengan masa kerja > 5 mempunyai kinerja tinggi sejumlah 27 responden dengan prosentase 42,86%, Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat masa kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan semakin tinggi *job depth* karyawan sehingga karyawan semakin mahir dalam aktivitas kerjanya.

4.2. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks

kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

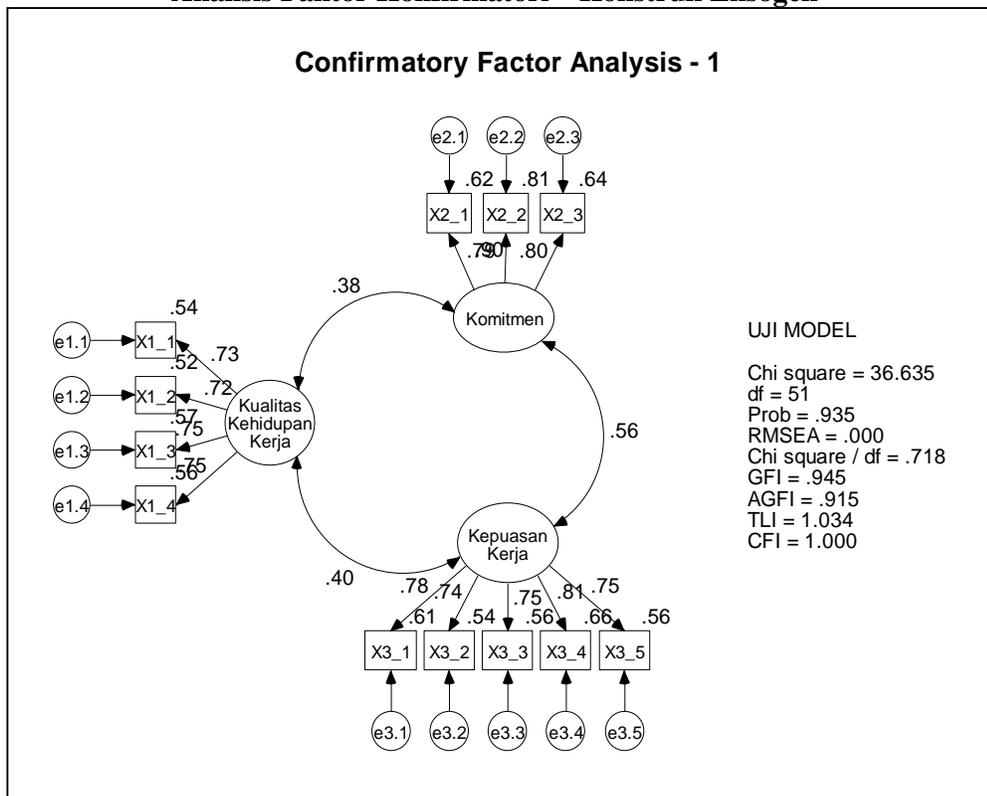
Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

1) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 58.669)	36,635	Baik
Probability	≥ 0.05	0,935	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,945	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,915	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	0,718	Baik
TLI	≥ 0.95	1,034	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.6
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Eksogen

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
X1 4	<--	Kualitas Kehidupan Kerja	1.000		0.751		
X1 3	<--	Kualitas Kehidupan Kerja	0.981	0.144	0.752	6.832	0.000
X1 2	<--	Kualitas Kehidupan Kerja	0.983	0.149	0.720	6.582	0.000
X1 1	<--	Kualitas Kehidupan Kerja	0.997	0.149	0.735	6.702	0.000
X2 1	<--	Komitmen	1.000		0.786		
X2 2	<--	Komitmen	1.162	0.128	0.901	9.110	0.000
X2 3	<--	Komitmen	0.945	0.112	0.802	8.423	0.000
X3 5	<--	Kepuasan Kerja	1.000		0.750		
X3 4	<--	Kepuasan Kerja	1.099	0.137	0.815	8.033	0.000
X3 3	<--	Kepuasan Kerja	0.976	0.133	0.746	7.334	0.000
X3 2	<--	Kepuasan Kerja	0.940	0.130	0.736	7.229	0.000
X3 1	<--	Kepuasan Kerja	0.924	0.120	0.778	7.667	0.000

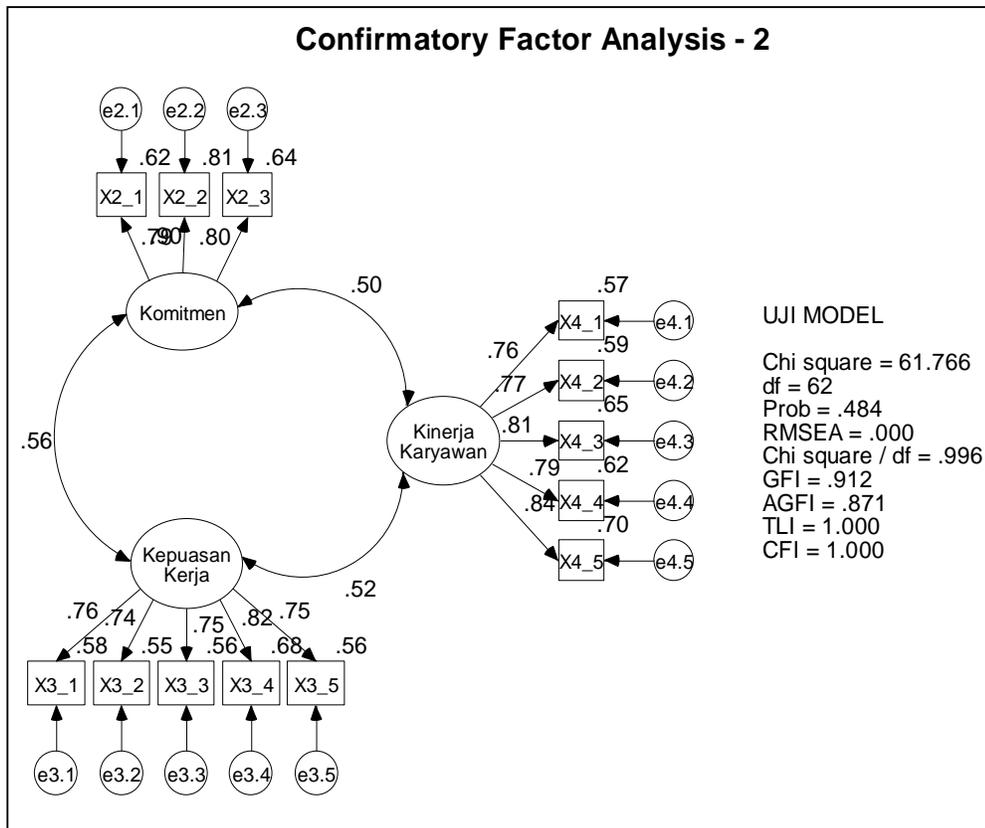
Sumber : Data primer yang diolah

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor (standardized estimate)* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2) Analisis Faktor Konfirmatori - Indogen

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Indogen* terdapat dilihat pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – 2



Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 82.362)	61,766	Baik
Probability	≥ 0.05	0,484	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,912	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,871	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	0,996	Baik
TLI	≥ 0.95	1,000	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan, meskipun AGFI diterima secara marginal.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.8
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 2

		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
X2_1 <--	Komitmen	1.000		0.790		
X2_2 <--	Komitmen	1.156	0.125	0.901	9.225	0.000
X2_3 <--	Komitmen	0.936	0.111	0.798	8.440	0.000
X3_5 <--	Kepuasan_Kerja	1.000		0.749		
X3_4 <--	Kepuasan_Kerja	1.112	0.137	0.823	8.117	0.000
X3_3 <--	Kepuasan_Kerja	0.977	0.133	0.745	7.330	0.000
X3_2 <--	Kepuasan_Kerja	0.948	0.130	0.741	7.283	0.000
X3_1 <--	Kepuasan_Kerja	0.909	0.121	0.765	7.529	0.000
X4_1 <--	Kinerja_Karyawan	1.000		0.755		
X4_2 <--	Kinerja_Karyawan	0.961	0.124	0.765	7.725	0.000
X4_3 <--	Kinerja_Karyawan	1.014	0.124	0.809	8.207	0.000
X4_4 <--	Kinerja_Karyawan	0.963	0.120	0.790	8.005	0.000
X4_5 <--	Kinerja_Karyawan	1.020	0.120	0.836	8.502	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

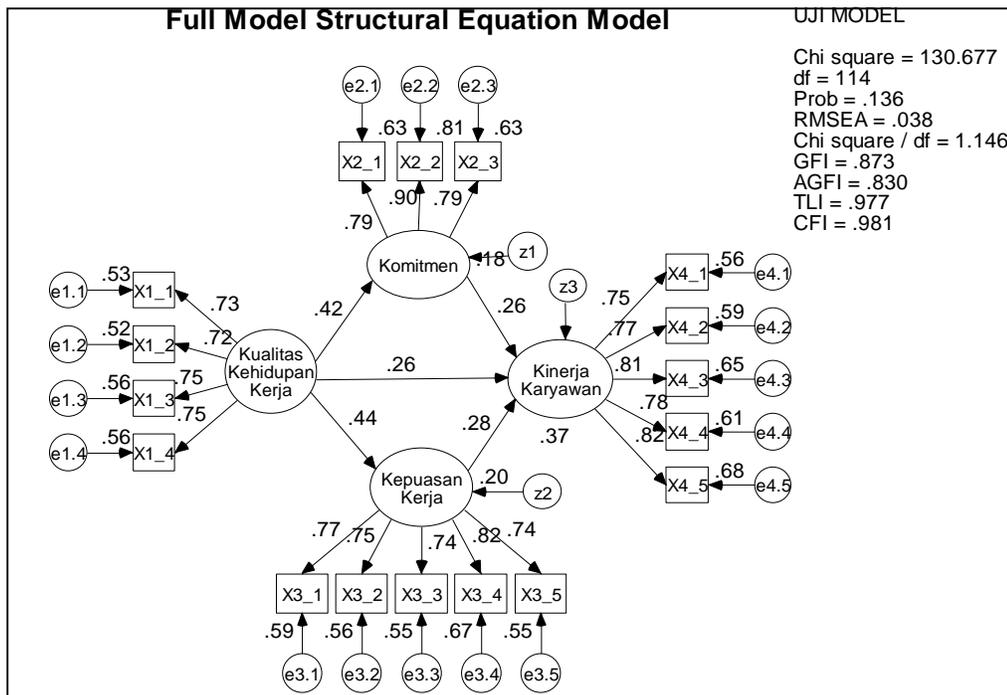
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading faktor dari semua dimensi berada lebih

besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3.2. Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diringkas sebagaimana dalam tabel 4.14, berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<157.602)	130,677	Baik
Probability	≥ 0.05	0,136	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,038	Baik
GFI	≥ 0.90	0,873	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,830	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,146	Baik
TLI	≥ 0.95	0,977	Baik
CFI	≥ 0.95	0,981	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,136 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.3.3. Pengujian Asumsi SEM

4.3.3.1. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10

Tabel 4.10
Normalitas Data

Assesment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X4_5	2.000	7.000	-0.373	-1.536	-0.768	-1.583
X4_4	2.000	7.000	-0.412	-1.697	-0.895	-1.845
X4_3	2.000	7.000	-0.395	-1.629	-0.643	-1.325
X4_2	2.000	7.000	-0.342	-1.410	-0.813	-1.677
X4_1	2.000	7.000	-0.359	-1.479	-0.967	-1.993
X3_1	2.000	7.000	-0.536	-2.212	-0.166	-0.343
X3_2	2.000	7.000	-0.543	-2.240	-0.279	-0.575
X3_3	2.000	7.000	-0.473	-1.952	-0.620	-1.278
X3_4	2.000	7.000	-0.455	-1.877	-0.658	-1.356
X3_5	2.000	7.000	-0.483	-1.991	-0.525	-1.082
X2_3	2.000	7.000	-0.234	-0.965	-0.471	-0.972
X2_2	2.000	7.000	-0.440	-1.816	-0.422	-0.870
X2_1	2.000	7.000	-0.018	-0.074	-0.406	-0.836
X1_1	3.000	7.000	-0.405	-1.669	-0.846	-1.745
X1_2	2.000	7.000	-0.577	-2.381	-0.158	-0.326
X1_3	2.000	7.000	-0.581	-2.395	-0.050	-0.103
X1_4	3.000	7.000	-0.323	-1.331	-0.925	-1.907
Multivariate					1.937	1.180

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.11. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.3.3.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier 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). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardizes (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z score* berada pada rentang $\delta \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1_1)	102	-2.10061	1.17057	.0000000	1.0000000
Zscore(x1_2)	102	-2.78776	1.27440	.0000000	1.0000000
Zscore(x1_3)	102	-2.99522	1.25983	.0000000	1.0000000
Zscore(x1_4)	102	-2.09952	1.23357	.0000000	1.0000000
Zscore(x2_1)	102	-2.23047	1.62560	.0000000	1.0000000
Zscore(x2_2)	102	-2.46241	1.34313	.0000000	1.0000000
Zscore(x2_3)	102	-2.68446	1.47686	.0000000	1.0000000
Zscore(x3_1)	102	-2.89716	1.33651	.0000000	1.0000000
Zscore(x3_2)	102	-2.71438	1.21838	.0000000	1.0000000
Zscore(x3_3)	102	-2.65022	1.18959	.0000000	1.0000000
Zscore(x3_4)	102	-2.51345	1.21289	.0000000	1.0000000
Zscore(x3_5)	102	-2.53606	1.23476	.0000000	1.0000000
Zscore(x4_1)	102	-2.33867	1.20056	.0000000	1.0000000
Zscore(x4_2)	102	-2.29723	1.43394	.0000000	1.0000000
Zscore(x4_3)	102	-2.35220	1.38494	.0000000	1.0000000
Zscore(x4_4)	102	-2.44248	1.40217	.0000000	1.0000000
Zscore(x4_5)	102	-2.40114	1.43767	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	102				

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 17 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(17,0.001)} = 39,376$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 32.605. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.3.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 1.8151e+000

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3.3.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.12

Tabel 4.12
Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances							
	X4_5	X4_4	X4_3	X4_2	X4_1	X3_1	X3_2
X4_5	0.198						
X4_4	0.122	0.180					
X4_3	0.766	-0.184	0.190				
X4_2	-0.158	0.679	0.285	0.172			
X4_1	0.298	0.387	-0.096	-0.034	0.165		
X3_1	-0.700	-0.010	-1.368	0.168	0.447	0.000	
X3_2	1.203	1.614	0.473	1.291	1.453	-0.177	0.000
X3_3	-0.237	0.737	-0.636	0.724	0.962	0.096	-0.408
X3_4	0.806	0.900	0.133	1.323	1.961	-0.213	0.159
X3_5	-0.052	0.989	-0.383	0.427	1.300	0.591	0.022
X2_3	-0.261	0.419	0.184	-0.324	0.350	2.231	1.592
X2_2	0.639	0.606	0.741	-0.018	0.863	2.462	2.310
X2_1	1.537	0.373	1.828	0.786	0.960	1.683	1.774
X1_1	-1.008	-0.562	-0.241	0.184	-0.476	0.756	0.368
X1_2	-0.593	-0.288	0.469	0.483	1.050	0.478	0.941
X1_3	-1.479	0.136	0.133	1.167	-0.260	-0.153	0.425
X1_4	-0.765	-0.480	0.434	0.668	0.722	-0.879	-0.138
	X3_3	X3_4	X3_5	X2_3	X2_2	X2_1	X1_1
X3_3	0.000						
X3_4	0.328	0.000					
X3_5	-0.044	-0.337	0.000				
X2_3	2.551	2.929	2.361	0.000			
X2_2	2.354	2.783	2.861	0.085	0.000		
X2_1	2.303	2.721	2.530	-0.044	-0.065	0.000	
X1_1	-0.219	-0.017	-0.612	-0.259	-0.062	0.400	0.000
X1_2	-0.320	0.229	-0.426	-0.378	-0.401	-0.422	-0.048
X1_3	-0.628	-0.485	-0.311	-0.644	0.286	0.598	0.300
X1_4	-0.723	-0.705	-1.141	-0.745	-1.049	0.352	-0.158
	X1_2	X1_3	X1_4				
X1_2	0.000						
X1_3	-0.352	-0.000					
X1_4	0.392	0.111	0.000				

Sumber : Data primer yang diolah

4.3.3.5. Uji Reliability dan Variance Extract

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten

yang dapat diterima adalah sebesar 0.60. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten.

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,6. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,40.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.13

Tabel 4.13
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kualitas Kehidupan Kerja	0.874	0.662
Kepuasan Kerja	0.858	0.641
Komitmen Organisasi	0.849	0.637
Kinerja karyawan	0.891	0.707

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 4 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Komitmen	<-- Kualitas_Kehidupan_Kerja	0.481	0.138	0.418	3.489	0.000
Kepuasan_Kerja	<-- Kualitas_Kehidupan_Kerja	0.487	0.134	0.443	3.624	0.000
Kinerja_Karyawan	<-- Kualitas_Kehidupan_Kerja	0.306	0.150	0.262	2.039	0.041
Kinerja_Karyawan	<-- Komitmen	0.267	0.113	0.263	2.371	0.018
Kinerja_Karyawan	<-- Kepuasan Kerja	0.302	0.122	0.284	2.479	0.013

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2,039 dan dengan probabilitas sebesar 0,041. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap komitmen

Parameter estimasi untuk pengujian gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,489 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 3,624 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan

H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Komitmen organisasional mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,371 dan dengan probabilitas sebesar 0,018. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

H5 : Kepuasan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,479 dan dengan probabilitas sebesar 0,013. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dan variabel yang lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan

strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung adalah dengan terlebih dahulu melewati komitmen dan kepuasan kerja yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diringkas sebagai berikut :

Tabel 4.15
Pengaruh langsung

	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen	Kinerja karyawan
Kepuasan kerja	0.443	0.000	0.000	0.000
Komitmen	0.418	0.000	0.000	0.000
Kinerja karyawan	0.262	0.284	0.263	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.18
Pengaruh Tidak Langsung

	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen	Kinerja karyawan
Kepuasan kerja	0.000	0.000	0.000	0.000
Komitmen	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja karyawan	0.236	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan suatu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0.262. Secara tidak langsung kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.236. Komitmen mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0.263. Sementara kepuasan kerja pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.284.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis

Dari hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,041 (signifikan pada level 5%). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau, 1999). Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti, 2003)

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Zin (2004) yang menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

5.1.2 Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini dilakukan sebagai usaha untuk melihat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening komitmen dan kepuasan kerja. Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh dukungan yang signifikan bahwa kualitas kehidupan kerja secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan bukti bahwa aplikasi program kualitas kehidupan kerja melalui dimensi-dimensi pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, upah dan keuntungan serta lingkungan kerja di dalam perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik aplikasi program ini maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa aplikasi program kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional dan selanjutnya berpengaruh pada kinerja karyawan. Semakin kuat komitmen organisasional maka semakin baik pula kinerja karyawan yang bersangkutan.

Aplikasi program kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh pada kepuasan kerja yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap perusahaan, maka semakin baik pula kinerja ditunjukkan oleh karyawan.

5.2. Implikasi Kebijakan

Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Ketiganya dapat ditingkatkan melalui empat dimensi yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, upah dan keuntungan serta lingkungan kerja. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator upah dan keuntungan dan lingkungan kerja merupakan indikator kualitas kehidupan kerja yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja dengan nilai estimasi 0,75 sedangkan pertumbuhan dan pengembangan merupakan indikator yang paling rendah pengaruhnya. Hal ini berarti bahwa upah dan keuntungan serta lingkungan kerja sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan PERUM Pegadaian VI Semarang. Sehingga jika manajemen ingin meningkatkan kinerja melalui kualitas kehidupan kerja karyawan maka hal yang harus diperhatikan adalah sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan serta dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya suasana kerja yang harmonis dan dinamis sehingga diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang. Sedangkan indikator partisipasi merupakan faktor yang paling kecil pengaruhnya terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PERUM Pegadaian Kanwil Semarang, hal ini berarti bahwa partisipasi karyawan dalam pengelolaan perusahaan sangat kecil sedangkan dalam aplikasi kualitas kehidupan kerja keterlibatan karyawan dalam

pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing sangat diperlukan. Hal ini penting agar karyawan ikut bertanggungjawab atas kebijakan yang dilakukan perusahaan karena hal ini secara langsung akan berdampak pada kehidupan kerja. Oleh karena itu diharapkan agar manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terutama yang bersifat operasional dengan memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan.

Komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan dapat ditingkatkan melalui tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator *continuance commitment* merupakan indikator komitmen organisasi yang paling berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0.90. Hal ini berarti bahwa keterlibatan karyawan pada organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung (*perceived cost*) jika memutuskan keluar dari organisasi. Hal ini disebabkan karena status kepegawaian karyawan PERUM Pegadaian sebagai pegawai BUMN yang terjamin kesejahteraannya baik selama mereka masih aktif bekerja maupun jika mereka sudah pensiun nanti karena adanya jaminan manfaat pensiun dari perusahaan. Faktor umur juga berpengaruh karena hampir 80% dari responden berusia di atas 30 tahun sehingga peluang mereka untuk mendapatkan pekerjaan di bursa tenaga kerja menjadi sangat kecil. Komitmen organisasi hendaknya melibatkan lebih dari sekedar loyalitas yang pasif terhadap organisasi. Hal ini

melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana para karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan diri mereka dan membuat suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan. Untuk lebih membangun komitmen karyawan yang bersifat lebih afektif dan membangun perlu kiranya sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi perusahaan, seperti melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan dapat ditingkatkan melalui lima dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, bayaran, kesempatan promosi, atasan dan rekan kerja. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator atasan merupakan indikator komitmen organisasi yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dengan nilai estimasi sebesar 0.82 sedangkan indikator kesempatan promosi merupakan indikator yang paling kecil pengaruhnya terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya dibina hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya mendapatkan dorongan moral dan perlindungan dari atasan. Hal ini akan berakibat pada meningkatnya rasa aman dalam bekerja dan secara tidak langsung akan berpengaruh kepada kinerja karyawan yang bersangkutan. Di samping itu perlu kiranya manajemen untuk melihat kembali sistem pengembangan karir bagi karyawan sehingga diharapkan memacu karyawan untuk berprestasi dan mendapatkan promosi dari perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah :

1. Penilaian kinerja dilakukan oleh manajer atau atasan langsung karyawan yang menjadi responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dalam semua level dengan standar penilain kinerja yang sama. Dalam kenyataannya kriteria penilaian kinerja untuk manajer berbeda dengan penilaian kinerja bagi pegawai. Sehingga pertanyaan dalam kuesioner sebagai alat pengukuran kinerja menjadi kurang tepat antara penilaian kinerja karyawan dan manajer yang terpilih menjadi responden.
2. Lamanya pengembalian kuesioner oleh responden menjadi kendala bagi pengolahan data. Dari 102 lembar kuesioner yang dibagikan kepada responden terpilih, sebanyak 13 kuesioner ternyata tidak layak untuk diolah karena beberapa pertanyaan dalam diisi lengkap sehingga harus dicari alternatif responden pengganti. Hal ini kemungkinan disebabkan responden kurang mengetahui makna pertanyaan dalam kuesioner tersebut sehingga menjadi ragu dalam menjawab.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa

yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini :

1. Penilaian kinerja karyawan sebaiknya diambil dari data penilaian kinerja karyawan yang sudah ada ada pada perusahaan (misalnya DP3). Jika tidak memungkinkan alternatif lain adalah dengan membatasi responden yang menjadi sampel penelitian hanya pada tingkatan karyawan yang mempunyai standar penilaian kinerja sama.
2. Untuk menghindari atau memperkecil kemungkinan kuesioner yang tidak layak karena ketidaktahuan responden juga untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat sebaiknya menggunakan metode wawancara langsung terhadap responden dengan menggunakan daftar kuesioner yang telah ada.

DAFTAR REFERENSI

a. Buku Teks

- As'ad, Mohamad.,1991, **Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik**, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta
- Anwar Prabu Mangkuegara, DR., Msi., 2006, **Evaluasi Kinerja SDM**, Edisi Kedua, Refika Aditama, Bandung
- Bernardin, H. John dan Russel, J.E.A., 1993, **Humans Resource Management : an Experimental Approach**, International Edition, Singapore, McGraw Hill. Inc.
- Sri Budi Cantika, 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, UMM Press, Malang
- Cascio, W.F., 1991, **Applied Psychology in Personal Management**, 4th Edition, Prentice Hall International Inc
- Cascio, W.F., 1989, **Managing Human Resources : Productivity, QWL and Profits**, Irwin McGraw Hill
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Luthans, F., 1998, **Organizational Behaviour**, 8th edition, McGraw Hill
- Meredith, JR., 1992, **The Management of Operations, a Conceptual Emphasis**, 4th Edition, Prentice Hall International Inc
- Nawawi, Hajari H., 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Robbins, S.P., 1996, **Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Applications**, New York, Prentice Hall
- Siagian P. Sondang, 1995, **Teori Pengembangan Organisasi**, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset

b. Artikel Jurnal

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer, 1990, "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, No. 63, p.1-8

- Arifin, Noor., 1999, "Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul" , **Usahawan**, No. 10, hal 25-29
- Becker, Thomas E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., and Gilbert,N.J., 1996, Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance, **Academy of Management Journal**, No. 39, p.464-482
- Bruce, E. May, RSM Lau, and Stephen K. Johnson, 1999, " A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance", **Business Review**, Vol. LVIII, No. 2, p.3-7
- Cheri Ostroff, 1992, "The Relatinonship Between Satisfaction, Attitudes and Performance, an Organizational Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol 77, No. 6, p. 963-974
- Cohen, A., 1999, " Relationship among Five Forms of Commitment : An Empirical Assesment", **Journal of Organizational Behaviour**, Vo. 20, p.285-308
- DeSantis, Victor S dan Samantha L. Durst, 1996, " Comparing Job Satisfaction Among Public and Private Sctor Employees", **American Review of Public Administration**, Vol. 26, No. 3
- Elmuti, Dean, 2003, " Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance", **Journal of Business Strategies**, Vol. 20 No. 2, p. 119 -136
- Eaton, Adrienne E., Michael E. Gordon and Jeffrey H. Keefe, 1992, " The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment", **Industrial and Labour Relations Review**, Vol. 45 No. 3, p.591-604
- Elmuti, Dean., Yunus Kathawala, 1997, "An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants' Attitudes and Job Performance", **Production and Inventory Management Journal**, Second Quarter
- Fields, Mitchel W., and James W. Thacker, 1992, "Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 2 p.439-450
- Lewis, David., Kevin Brazil., Paul Krueger., Lynne Lohfeld., and Erin Tjam, 2001, "Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life", **International Journal of health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service**, Vol. 14, p.9-15

- Mardiana, Tri., 2004, “ Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi”, **Telaah Bisnis**, Vol. 5 No. 2, hal 175-192
- McCue Clifford and Gianakis Gerasimos A, 1997, ”The Relationship Between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Government Finance Officer in Ohio”, **Public Productivity and Management Review**, Vol. 21 No. 2, p.170- 191
- McNesse-Smith, Donna., 1996, ” Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, **Hospital and Health Services Administration**, 41:2
- Panggabean, Mutiara., 2001, “ Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu”, **Media Riset Bisnis dan Manajemen**, Vol.1, hal 89-124
- Petty, M.M., Gail W. McGee, Jerry W. Cavender, 1984, ”A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance”, **Academy of Management Review**, Vol. 9 No. 4, p.712-721
- Prapti Iriana , Y.A, Lilis Endang Wijayanti, dan Inin Listyorini, 2004, “Pengaruh Faktor Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Turn Over Intention Akuntan Pendidik”, **Kompak**, No. 11, p.284-296
- Pruijt, Hans, 2003, “Performance and Quality of Work Life”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13, p.389-400
- Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah, 2001, “Perception of QWL : a Study of Singaporean Employees Development”, **Management Memo**, p.8-17
- Zin, Razali Mat, 2004, “ Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment”, **Gajahmada International Journal of Business**, Vol. 6. No. 3, p.323-334