

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(STUDI PADA KARYAWAN *OUTSOURCING*
PT SEMERU KARYA BUANA SEMARANG)



Tesis

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

Disusun oleh :

Eva Kris Diana Devi

NIM C4A006439

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2009



Sertifikasi

Saya, *Eva Kris Diana Devi*, yang bertanda tangan dibawah 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 pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Eva Kris Diana Devi

23 Juni 2009

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA
KARYAWAN *OUTSOURCING* PT SEMERU KARYA
BUANA SEMARANG)**

yang disusun oleh Eva Kris Diana Devi, NIM C4A006439

telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 23 Juni 2009

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Indi Djastuti, MS

Dra. Herniwati, RH, MS

Semarang, Juni 2009

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA.

MOTTO

*Jadilah seperti air...kau akan ada dimanapun...
Dikampus...dirumah...dikantor...ditempat
ibadahmu...
Jadilah seperti air...kau akan bermanfaat...
Bagi temanmu...bagi keluargamu...bagi
bangsamu...bagi agamamu...*

*It's just a matter of time...
You can have the world at your feet by tomorrow
...Just sign on this line
When You got the future on your side...
Knowing whatever used this side
You're gonna shine....*

*Even when pland fall to pieces...
I can still find the courage
with promise I've found in my faith...*

Kupersembahkan Tesis ini untuk

Kedua orang tuaku,

Keluarga dan orang-orang tersayang

ABSTRACT

This study is purposed to analyze the performance of outsourcing employees PT. Semeru Karya Buana Semarang . Job satisfaction and motivation are used as the independent variables in order to analyze it. This study is also used organizational commitment as the intervening variabel to measure how high the outsourcing employee's commitment levels to the company.

The population of this study are all the outsourcing employees PT. Semeru Karya Buana from all company division having whether less than a year or more than a year job contracts. The population numbers are 100 employees who work in production division (log and packing), assembling, and quality control. Sensus method is used in this study by giving the questioners to all population. The collected data used questioners method by giving questions list directly to the respondents. The analysis data technique in this study use SEM analysis which is operate by AMOS 7 program.

The results of this study show that job satisfaction is positively influence to the organization commitment. But, motivation has insignificant positive impact to organizational commitment. Further more, both job satisfaction and motivation have significant positive influence to the employee performance. In the other hand, the correlation between organizational commitment is insignificant positive to the employee performance.

Keywords: *Employee Performance, Organizational Commitment, Job Commitment, Motivation, Outsourcing Employee*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana Semarang. Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dan motivasi untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan *outsourcing* tersebut. Selain itu, Penelitian ini juga menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen karyawan *outsourcing* terhadap perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana dari semua divisi perusahaan baik yang memiliki jangka kontrak kerja kurang dari satu tahun maupun lebih dari satu tahun. Populasi ini berjumlah 100 karyawan antara lain menempati bagian produksi (*log* dan *packing*), *assembling*, dan *quality control*. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu dengan memberikan kuesioner pada seluruh populasi yang berjumlah 100 orang yang terdiri dari karyawan *outsourcing* dalam semua bagian perusahaan. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 7.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, namun variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, variabel kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, hubungan antara komitmen organisasional tidak signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: ***Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Motivasi, Karyawan outsourcing***

KATA PENGANTAR

Ucapan Alhamdulillah ditujukan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN *OUTSOURCING* PT. SEMERU KARYA BUANA SEMARANG) ”**. Tesis ini telah selesai disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Diponegoro.

Oleh karena itu, berasal dari hati yang paling dalam, dengan setulusnya penulis ingin mengungkapkan rasa bersyukur dalam ucapan terima kasih sepenuhnya dan penghargaan yang tak terkira kepada :

1. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dr. Indi Djastuti, MS, selaku dosen pembimbing utama yang banyak memberikan saran dan petunjuk dalam penyusunan tesis ini.
3. Dra. Herniwati, RH, MS, selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan saran dan petunjuk dalam penyusunan tesis ini.
4. Drs. Mudji Raharjo, SU, selaku dosen penguji yang memberikan masukan bagi penulis.
5. Dra. Intan Ratnawati, MSi, selaku dosen penguji yang memberikan saran bagi penulis.
6. Dr. H. Syuhada Sofian, MSIE. selaku dosen penguji yang memberikan saran bagi penulis.
7. Staff Pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas ilmu yang diajarkan.
8. Staff Administrasi, Perpustakaan serta Keuangan Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas segala bantuannya.

9. Yang terhormat orang tua penulis, Bapak H.Sutikno dan Ibu Hj.Siti Rukayah, adik-adik, Iik, Shelly, Fahmi dan Farhan atas dukungannya selama ini.
10. Yang tercinta Mas Wisnu atas kesetiaan, kesabaran, motivasi, dan kasih sayang dalam menghadapi segala keluhan, rintangan dan halangan untuk menyelesaikan tesis ini.
11. Teman-teman angkatan 29 kelas pagi, Bu Yani, kakak Ima, Bu Lardin, Deni, Dani Rahmat, Mbak Dita, Bu Ida, Pak Balno, Mas Aqib, Ika, Nur, Eva, Mas Dibyo, Mas Dani, Pak Dar, Pak Haliman, Devina, Mbak Aya, Han atas keceriaan dan semangat yang diberikan.
12. Rekan yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan, Amalia Nur Khasanah terutama dalam menyelesaikan statistik bab 4.
13. Teman-teman kos, Erichan, Ulipa, Dika, Heny & mbak Sri atas bantuannya.
14. Mbak Fitri & keluarga atas nasehat dan doanya.
15. Tak lupa terima kasih penulis ucapkan bagi semua pihak yang tidak dapat penulis ungkapkan satu per satu.

Besar harapan dari penulis, bahwa tesis ini akan dapat membawa manfaat yang diinginkan bagi semua pihak yang meluangkan waktu untuk membacanya. Walaupun penulis sadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dalam penyelesaiannya, penulis berharap tesis ini mampu memberikan sedikit masukan bagi penelitian ini baik dari segi praktek maupun untuk penelitian selanjutnya. Penulis berharap kritik dan saran dari para pembaca tesis ini untuk menjadikan hasil akhir dari tesis ini menjadi lebih sempurna.

Semarang, 12 Desember 2008

Eva Kris Diana Devi

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Halaman Motto	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Rumus	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	13
2.1 Konsep Dasar	13

2.1.1	Kinerja Karyawan	13
2.1.2	Komitmen Organisasional	14
2.1.3	Kepuasan Kerja.....	17
2.1.4	Motivasi	20
2.2	Pengaruh Antar Variabel.....	22
2.2.1	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	22
2.2.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	23
2.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional.....	25
2.2.4	Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional	26
2.2.5	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan.....	27
2.3	Penelitian Terdahulu	28
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.5	Perumusan Hipotesis.....	34
2.6	Definisi Operasional Variabel.....	34
BAB III. METODE PENELITIAN		36
3.1	Jenis dan Sumber Data.....	36
3.1.1	Data Primer	36
3.1.2	Data Sekunder	37
3.2	Populasi.....	37

3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.4	Uji Reabilitas dan Validitas	39
3.5	Teknik Analisis Data	40
BAB IV. ANALISIS DATA.....		50
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	50
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	50
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	51
4.2	Deskriptif Data Responden	52
4.2.1	Deskripsi Responden Menurut Jabatan.....	52
4.2.2	Deskripsi Responden Menurut Umur	53
4.2.3	Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja	53
4.2.4	Deskripsi Responden Menurut Status Perkawinan	54
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	55
4.3.1	Hasil Penelitian Kepuasan Kerja.....	56
4.3.2	Hasil Penelitian Motivasi.....	57
4.3.2	Hasil Penelitian Komitmen Organisasional.....	58
4.3.3	Hasil Penelitian Kinerja Karyawan.....	59
4.4.	Analisis Data Penelitian	60
4.4.1.	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>).....	61

4.4.2. Analisis <i>Full Model-Structural Equation Model</i>	67
4.5. Analisis Asumsi SEM.....	69
4.5.1. Evaluasi Normalitas Data.....	69
4.5.2. Evaluasi atas Outlier.....	70
4.5.3. Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>singularity</i>	72
4.5.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual.....	73
4.5.5. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	74
4.6. Pengujian Hipotesis.....	75
4.7. Analisis Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen...78	

BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN82

5.1 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian.....	82
5.1.1. Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	82
5.1.2. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Karyawan.....	83
5.1.3. Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen organisasional.....	84
5.1.4. Pengaruh antara Motivasi dengan Komitmen Organisasional.....	85
5.1.5. Pengaruh antara Komitmen organisasional dengan Kinerja Karyawan	86
5.2 Implikasi.....	87

5.2.1. Implikasi Teoritis.....	87
5.2.2. Implikasi Manajerial.....	88
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	89
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	90
Daftar Pustaka.....	91
Lampiran	95

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Daftar Absensi Karyawan <i>Outsourcing</i> PT Semeru Karya Buana tahun 2006 dan 2007.....	6
Tabel 1.2	Daftar Pelanggaran Kedisiplinan Karyawan <i>Outsourcing</i> PT Semeru Karya Buana tahun 2006 dan 2007.....	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	34
Tabel 3.1	Variabel Endogen.....	44
Tabel 3.2	Model Persamaan Struktural.....	45
Tabel 3.3	Model Pengukuran.....	45
Tabel 3.4	<i>Goodness-of-Fit</i>	49
Tabel 4.1	Komposisi Responden Menurut Jabatan.....	52
Tabel 4.2	Komposisi Responden Menurut Umur.....	53
Tabel 4.3	Komposisi Responden Menurut Masa Kerja.....	54
Tabel 4.4	Komposisi Responden Menurut Status Perkawinan.....	55
Tabel 4.5	Respon Mengenai Tingkat Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 4.6	Respon Mengenai Tingkat Motivasi.....	58
Tabel 4.7	Respon Mengenai Tingkat Komitmen Organisasional.....	59
Tabel 4.8	Respon Mengenai Tingkat Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 4.9	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel latent.....	62
Tabel 4.10	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	64
Tabel 4.11	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	64
Tabel 4.12	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	66
Tabel 4.13	Standarisasi Regression Weights <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Construct Endogen.....	66

Tabel 4.14	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	69
Tabel 4.15	<i>Assessment of Normality</i>	70
Tabel 4.16	Pengujian <i>Outlier Univariate</i>	71
Tabel 4.17	Pengujian <i>Outlier Multivariate</i>	72
Tabel 4.18	<i>Reliability dan Variance Extract</i>	74
Tabel 4.19	Uji Hipotesis	75
Tabel 4.20	<i>Standardized Total Effect</i>	77
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	33
Gambar 3.1 Model Kinerja Karyawan.....	44
Gambar 4.1 <i>Confirmatory factor analysis</i> – konstruk eksogen.....	63
Gambar 4.2 <i>Confirmatory factor analysis</i> – konstruk endogen.....	65
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Full Model- <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	68

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	91
Lampiran 2 Output Full SEM	97

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tuntutan terhadap pemuas kebutuhan manusia semakin meningkat dan beragam dewasa ini. Kondisi ini melahirkan persaingan yang semakin tinggi dalam dunia bisnis, menyebabkan dunia usaha menjadi sangat kompetitif, iklim bisnis yang selalu berubah dan tidak pasti. Hal tersebut menuntut upaya dan strategi perusahaan yang tepat agar kelangsungan hidup perusahaan tetap terjamin.

Perusahaan harus melakukan efisiensi dengan berbagai cara, antara lain : mengurangi jumlah tenaga kerja, menghemat biaya operasional, menutup cabang lain yang tidak produktif dan kebijakan-kebijakan lain yang sesuai dengan keadaan keuangan dari masing-masing perusahaan. Pada saat ini salah satu strategi yang mulai banyak diterapkan oleh perusahaan dalam rangka menciptakan efisiensi yaitu penggunaan tenaga kerja *outsourcing*, dimana dengan sistem ini perusahaan dapat menghemat pengeluaran dalam membiayai sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Outsourcing adalah pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak (Chandra K., 2007). *Outsourcing* diatur dalam UU 13/2003 dan Kepmenakertrans 220/MEN/X/2004 tentang syarat-syarat

penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain. Beberapa ketentuan pokok dalam *outsourcing* adalah penyelenggara *outsourcing* harus berbadan hukum, hak-hak normatif harus diberikan kepada karyawan *outsourcing*. *Outsourcing* harus dipandang secara jangka panjang, mulai dari pengembangan karir karyawan, efisiensi dalam bidang tenaga kerja, organisasi, benefit, dan lainnya. Berdasarkan pasal 66 UU No. 13 Tahun 2003, *outsourcing* diperbolehkan hanya untuk kegiatan penunjang dan kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Namun, interpretasi yang diberikan Undang-Undang saat ini masih sangat terbatas dibandingkan dengan kebutuhan dunia usaha saat ini dimana penggunaan *outsourcing* semakin meluas ke berbagai lini kegiatan perusahaan.

Keberadaan karyawan kontrak dan *outsourcing* adalah suatu kenyataan yang sulit untuk dihilangkan karena tidak semua perusahaan sudah benar-benar siap untuk memiliki karyawan tetap dengan segala konsekuensinya. Adanya suatu kenyataan bahwa beberapa jenis bisnis tertentu mengandung ketidakpastian yang tinggi sehingga merupakan resiko besar kalau perusahaan langsung mengangkat karyawan tetap. Namun, resiko yang mungkin timbul dari *outsourcing* antara lain produktivitas justru menurun jika perusahaan *outsourcing* yang dipilih tidak kompeten dan *wrong man on the wrong place*, jika proses seleksi, training dan penempatan tidak dilakukan secara cermat oleh perusahaan *outsourcing*. Sebagai akibatnya, kinerja perusahaan akan menurun sebab keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawannya termasuk juga kinerja karyawan *outsourcing* di dalam perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya termasuk karyawan *outsourcing*, misalnya dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan tersebut. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Selain itu, faktor lain yang harus diperhatikan adalah motivasi bekerja para karyawannya. Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1996: 198). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith *et al*, 1995). Komitmen organisasional dianggap penting bagi perusahaan karena: (1) berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, (2) berhubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap

perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan (Morrison, 1997).

Luthans (2006) menyatakan bahwa lima dimensi yang telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respons afektif dan positif yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Kelima dimensi tersebut dirumuskan dan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Jika hal-hal tersebut dapat terpenuhi maka komitmen organisasional akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional. Penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai hasil yang beragam. Penelitian McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi menghasilkan koefisien $r = .39$ ($p < .001$), sedangkan penelitian Grant (2001) menghasilkan koefisien $r = .49$ ($p < .001$).

Namun, ada pula bukti empiris lainnya yang menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dimana penelitian yang dilakukan diantara kedua variabel tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Contohnya yaitu penelitian Price dan Mueller (1986), serta Mathieu (1988), yang menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional dan sebaliknya komitmen organisasional telah mendahului kepuasan kerja sesuai dengan pendapat dari Bateman dan Strasser (1984) sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasional merupakan suatu topik yang

menarik dan memiliki banyak kegunaan. Oleh karena itu, untuk merekonsiliasi temuan yang kemudian saling bertentangan maka Feris (1981) sebelumnya sudah menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya dua alasan yaitu: (1) adanya *research gap* yang telah diungkapkan dalam paragraf sebelumnya, (2) adanya *research problem* yang ditemukan dilapangan. Penelitian ini mengambil objek PT Semeru Karya Buana Semarang yang merupakan sebuah Perusahaan Modal Asing Jepang bergerak dalam bidang perdagangan furniture. Perusahaan ini berlokasi di Kawasan Berikat PT. Rukti Mukti Bawana Blok B-09 Jalan Raya Semarang–Kendal Km.12 Randugarut Tugu Semarang Jawa Tengah. Perusahaan ini mempekerjakan karyawan sebanyak 166 orang dengan status 66 karyawan tetap dan 100 karyawan *outsourcing* dengan masa kontrak kerja awal selama 1 tahun. Berdasarkan data yang diterima oleh peneliti menyatakan bahwa PT Semeru Karya Buana menjalin kerjasama dengan tiga perusahaan penyedia jasa karyawan *outsourcing* yaitu PT Sumur Agung Jaya Abadi, PT Bianglala, dan PT Guna Mukti Sentana. Tenaga *outsourcing* yang berasal dari PT Sumur Agung Jaya Abadi menempati bagian dari proses produksi *log* (kayu) dan *packing*. Tenaga *outsourcing* yang berasal dari PT Bianglala dan PT Guna Mukti Sentana menempati bagian *assembling* dan *quality control* (QC).

Pemakaian jumlah karyawan *outsourcing* yang lebih besar yaitu sebanyak 100 orang dibandingkan dengan jumlah karyawan tetap 66 orang diharapkan dapat memberikan efisiensi dan kinerja yang baik bagi perusahaan khususnya bagi

yang ditempatkan di bagian produksi. Namun, pada kenyataannya hal tersebut berdampak sebaliknya. Banyak karyawan *outsourcing* terutama bagian produksi melanggar aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan mulai dari datang terlambat hingga absen tanpa ijin. Tingginya tingkat absensi ini sering terjadi meskipun atasan sudah banyak memberikan teguran, sanksi, bahkan ada pemecatan secara sepihak oleh perusahaan tidak terkecuali karyawan *outsourcing* yang sebelumnya pernah mendapatkan *reward* atas kinerja mereka yang bagus. Contoh *reward* yang diberikan antara lain : PPA (*President Prize Award*), MVE (*Most Valuable Employee*), dan VE (*Valuable Employee*). Berikut ini adalah tabel daftar pelanggaran kedisiplinan dan absensi karyawan *outsourcing* selama periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2007.

Tabel 1.1
Daftar Absensi Karyawan *Outsourcing*
PT Semeru Karya Buana tahun 2006 dan 2007

Bulan	Ijin		Ijin Sakit		Mangkir	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Januari	3	9	15	13	11	9
Februari	4	3	11	9	5	4
Maret	1	4	1	3	2	0
April	2	1	3	2	0	4
Mei	2	1	0	0	0	1
Juni	3	2	2	0	1	0
Juli	1	5	5	1	0	1
Agustus	17	19	11	12	5	3
September	6	5	1	7	2	0
Oktober	12	10	12	17	5	5
November	10	9	14	21	6	9
Desember	15	13	19	25	9	11
TOTAL	76	81	94	110	46	47

Tabel 1.2
Daftar Pelanggaran Kedisiplinan Karyawan *Outsourcing*
PT Semeru Karya Buana tahun 2006 dan 2007

Bulan	Datang Terlambat	
	2006	2007
Januari	27	31
Februari	22	27
Maret	17	12
April	12	10
Mei	11	7
Juni	14	3
Juli	10	9
Agustus	21	19
September	12	12
Oktober	44	37
November	35	31
Desember	39	40
TOTAL	264	238

Sumber :
Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 : Data Perusahaan Tahun 2006 dan 2007

Lebih lanjut, dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan *outsourcing*, permasalahan yang muncul di lapangan antara lain yaitu keinginan dari pimpinan yang mengharuskan adanya perbaikan terus-menerus (*continous improvement*) dalam perusahaan sehingga menimbulkan keluhan-keluhan para karyawan yang tidak tersampaikan secara terbuka dalam forum rapat perusahaan. Hal-hal tersebut dicurigai berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan. Hal itu disebabkan adanya upaya dari pemilik modal (merangkap presiden direktur) untuk meningkatkan

produktivitas melalui peningkatan beban karyawan dan tenggat waktu penyelesaian kerja yang sempit namun tidak disertai dengan kenaikan kompensasi. Faktor penyumbang lain adalah adanya campur tangan dari atasan sehingga mereka memiliki kendali yang lebih kecil atas pekerjaan mereka. Selain itu, muncul permasalahan internal antar karyawan *outsourcing* bagian produksi misalnya sikap saling tuduh jika ada kesalahan dalam menjalankan langkah – langkah baku tentang proses produksi yang sudah ditetapkan sehingga hal tersebut menimbulkan konflik tersendiri bagi mereka.

Dari paparan - paparan di atas, penelitian ini memfokuskan diri untuk menganalisis tingkat kinerja karyawan *outsourcing* yang dicurigai menurun mulai tahun 2006 dengan indikasi banyaknya pelanggaran aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan serta banyaknya masalah lain yang muncul berkaitan dengan keberadaan karyawan *outsourcing* di perusahaan. Analisis kinerja ini ditinjau melalui variabel kepuasan kerja dan motivasi serta variabel komitmen organisasional yang menjadi *intervening variable* dalam penelitian ini. Tujuannya adalah dengan adanya kepuasan kerja dan motivasi karyawan yang tinggi diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan kembali.

Di sisi yang sama, apabila komitmen karyawan tinggi maka kinerja karyawan tersebut juga dapat meningkat sehingga performa perusahaan akan bereaksi positif (meningkat). Luthans (1995) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan

organisasinya. Lebih lanjut Luthans (1995), secara spesifik “sikap loyalitas” karyawan ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini mengambil judul “*Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang)*”.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan maka faktor-faktor yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh adalah kepuasan kerja, motivasi karyawan dan komitmen organisasional karyawan. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya. Tambahan pula, motivasi yang tepat akan mendorong para karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith et. al., 1995).

Penelitian ini dilakukan di PT Semeru Karya Buana Semarang yang terletak di kawasan Industri Tugu Semarang. Perusahaan Modal Asing Jepang ini bergerak dalam bidang perdagangan furniture dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sebanyak 166 orang dengan status 66 karyawan tetap dan 100 karyawan *outsourcing*. Masa kontrak kerja awal karyawan *outsourcing* tersebut adalah 1 tahun. Alasan yang mendasari penelitian ini yaitu munculnya *research gap* dari penelitian terdahulu dan *research problem* yang ditemukan di lapangan. Tingkat kinerja karyawan *outsourcing* dicurigai menurun mulai tahun 2006 dengan indikasi banyaknya pelanggaran aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Jumlah karyawan *outsourcing* yang lebih besar yaitu 100 orang dibandingkan dengan jumlah karyawan tetap 66 orang ternyata memunculkan permasalahan tersendiri bagi PT Semeru Karya Buana terutama di bagian produksi.

Para karyawan *outsourcing* menyampaikan keberatan-keberatan antara lain keputusan pemilik modal untuk meningkatkan produktivitas melalui peningkatan beban kerja, tenggat waktu penyelesaian kerja yang sempit, campur tangan atasan yang kuat, dan tidak adanya kenaikan kompensasi. Selain itu, muncul sikap saling tuduh antar karyawan produksi jika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan proses produksi. Permasalahan - permasalahan tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan *outsourcing* yang berdampak pada kinerja mereka.

Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dan motivasi untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru

Karya Buana. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional karyawan *outsourcing* terhadap kinerja karyawan, dengan harapan bahwa adanya komitmen yang tinggi dari para karyawan *outsourcing* maka kinerja karyawan juga dapat meningkat sehingga performa perusahaan akan bereaksi positif (meningkat). Jadi, penelitian ini mengambil suatu perumusan pertanyaan penelitian (*research question*) yaitu :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.

3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.
4. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebagai *intervening variable*, yang dapat memberikan masukan kepada manajemen PT. Semeru Karya Buana Semarang akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara organisasi (perusahaan) terhadap pengelolaan kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasional dari seluruh karyawan *outsourcing* yang dimiliki. Dengan demikian, kinerja karyawan yang semula menurun dapat ditingkatkan kembali sehingga keuntungan perusahaan meningkat.
2. Manfaat secara umum yang dapat diperoleh bagi dunia industri yaitu memberikan masukan sejauhmana kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasional dapat memberikan nilai kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila karyawan yang bekerja di dalamnya merupakan orang – orang yang tidak produktif. Perusahaan kadang kala tidak memiliki kemampuan untuk membedakan mana karyawan yang produktif atau mana karyawan yang tidak produktif. Perusahaan yang sangat berorientasi pada profit, banyak yang memandang bahwa karyawan adalah mesin pencetak uang sehingga perusahaan lupa untuk memberikan *maintenance* dengan baik. Padahal karyawan itu sendiri adalah sebuah investasi yang perlu untuk selalu dipelihara agar dapat berproduksi dengan semaksimal mungkin.

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (1993: 379) menyatakan kinerja sebagai “*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

Hasibuan (1997) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja

yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Beragam penilaian kinerja telah diteliti sebelumnya. Tsui *et al* (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan sebelas kriteria yaitu (1) kuantitas kerja karyawan, (2) kualitas kerja karyawan, (3) efisiensi karyawan, (4) standar kualitas karyawan, (5) usaha karyawan, (6) standar profesional karyawan, (7) kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, (8) kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, (9) ketepatan karyawan, (10) pengetahuan karyawan, dan (11) kreativitas karyawan.

2.1.2 Komitmen organisasional

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi, dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Johnson Dongoran, 2001). Seberapa jauh komitmen

karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk menempati posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan, namun tidak jarang para pelaku organisasi masih belum memahami makna komitmen tersebut secara sungguh–sungguh. Dalam rangka memahami komitmen karyawan terhadap organisasi yang sebenarnya, maka beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan mereka.

Mowday et. al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers, Porter, 1979). Sebagai definisi yang umum, Luthans (1995) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Allen dan Meyer (1993) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu:

- (1) *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.
- (2) *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya.
- (3) *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

Allen dan Meyer (1993) berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, yaitu :

1. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
3. Komponen *normative* merupakan perasaan – perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Karyawan dengan komponen *affective* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen *normative* tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung

pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Dalam Robbins (1996: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 1996), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 1996: 181-182):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak,

dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

2.1.4 Motivasi

Motivasi adalah masalah yang penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Tan Tani Handoko, 1994). Motivasi merupakan fungsi inti dalam manajemen. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja (Tansuhaj, *et al*, 1998). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Di dalam lingkungan perusahaan sangat dibutuhkan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994).

Fuad Mas'ud (2004 : 39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor – faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Amabile *et al* (1994: 950), elemen-elemen dari motivasi intrinsik antara lain: (1) *Self-determination*, (2) *Task involvement*, (3) *Competence*, (4) *Curiosity*, (5) *Interest*. Sedangkan menurut Kinman *et al*, (2001), elemen – elemen dari motivasi intrinsik antara lain:

1. Ketertarikan pada pekerjaan
2. Keinginan untuk berkembang
3. Senang pada pekerjaannya
4. Menikmati pekerjaannya

Sebaliknya, apabila para pekerja tidak merasa puas dengan pekerjaannya, munculnya ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan kerja (Cooke, 1999). Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak karyawan maupun pihak pengusaha sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara karyawan dengan pengusaha dalam rangka menciptakan

ketentraman kerja dan kelangsungan usaha kearah peningkatan produksi dan produktivitas kerja (Grant, *et al*, 2001).

Menurut Amabile *et al* (1994), elemen-elemen dari motivasi ekstrinsik diantaranya: (1) *Competition*, (2) *Evaluation*, (3) *Status*, (4) *Money or other tangible incentive*, (5) *The avoidance of punishment*, (6) *The dictates of other people*. Sedangkan menurut Kinman *et al*, (2001), elemen – elemen dari motivasi ekstrinsik diantaranya: (1) Persaingan, (2) Evaluasi, (3) Status, (4) Uang dan penghargaan lainnya, (5) Menghindari hukuman dari atasan.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

“Kontroversi kepuasan - kinerja” telah muncul sejak lama. Meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif, tidak demikian halnya dengan penelitian saat ini. Sekitar 20 tahun yang lalu, studi yang dinilai menurut meta-analisis mengindikasikan hubungan yang lemah (korelasi taksiran terdekat 0,17) antara kepuasan dan kinerja. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris, dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemah tersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Judge dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi *N* 54,417 menemukan korelasi sebenarnya menjadi 0,30. Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Luthans, 2006: 246).

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih

terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : *kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1997) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan

individual.

Menurut Amstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Doyle dan Wong (1998) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001: 87): “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*)”. Selanjutnya menurut Munandar (2001: 104) menyatakan “Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah”.

Dalam penelitian Luthans *et al* (2006: 297), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans dan Weixing Li (2006: 297) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik negara China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : *motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Para ahli terdahulu telah menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Luthans (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji atau bayaran, kesempatan mendapatkan promosi, atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional.

Para peneliti lain yang telah menemukan hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten, contohnya adalah yang disampaikan Mathieu (1988), Price dan Mueller (1986) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional. Namun penelitian lain menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional telah mendahului kepuasan kerja sesuai dengan pendapat Bateman dan Strasser (1984) sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasional merupakan suatu topik yang menarik dan memiliki banyak manfaat. Untuk merekonsiliasi temuan yang saling bertentangan maka Ferris (1981) menyatakan

bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu.

Lebih lanjut, Fraser (1983) menyimpulkan bahwa para pekerja di perkotaan pada umumnya menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang tinggi, kondisi kerja yang nyaman, rekan kerja yang ramah dan menyenangkan. Namun, ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih organisasi untuk tempat bekerja karena adanya hubungan kerja yang baik dan nama baik perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Alpader (1990) menunjukkan bahwa kepuasan didalam bekerja berpengaruh positif dan bermakna dengan komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan studi kasus di suatu rumah sakit dengan jumlah sampel 150 perawat. Hasil penelitian *Mc Neese-Smith* (1996) juga menunjukkan adanya hubungan pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : *kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.*

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional

Lyons *et al* (1993) dan Flether *and* Williams (1996) menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan untuk terus bekerja menjadi bagian dari suatu organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya. Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan

kerja, gaji, dan promosi). Penelitian tersebut didukung oleh Burton *et al* (2002) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : *motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.*

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian dari Harrison dan Hubard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi. Pendapat tersebut didukung oleh Moncrief *et al* (1997) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil studi McNeese – Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : *komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Pada penelitian sebelumnya, Grant (2001) meneliti tentang pengaruh *performance* terhadap *organizational commitment* yang menunjukkan hasil koefisien terkecil (0.13). Selain itu, penelitian Burton *et al* (2002) menganalisis tentang hubungan *organizational commitment* terhadap *motivation to attend* menunjukkan hasil yang positif. Namun, dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan merupakan kebalikan dari kedua penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini akan dianalisis hubungan komitmen organisasi (*organizational commitment*) terhadap kinerja (*performance*) serta hubungan motivasi terhadap komitmen organisasi. Berikut ini merupakan tabel penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul penelitian	Tujuan	Variabel yang digunakan	Metode Analisis	Hasil dan Kesimpulan
1.	McNeese-Smith, Donna (1996)	<i>Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment</i>	Untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang spesifik dan menganalisis hubungan antara perilaku kepemimpinan tersebut dengan produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan.	- Variabel independen : <i>leadership behavior</i> - Variabel dependen : <i>productivity, job satisfaction, dan organizational commitment</i>	<i>Regression</i>	- <i>Productivity</i> dan <i>job satisfaction</i> berkorelasi $r = .25$ ($p = .001$) - <i>Productivity</i> dan <i>organizational commitment</i> berkorelasi $r = .31$ ($p = .001$) - <i>Job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> berkorelasi $r = .39$ ($p = .001$)
2.	Morrison, Kimberley A. (1997)	<i>How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain</i>	Untuk menganalisis hubungan antara <i>franchisee job satisfaction</i> terhadap <i>performance, organizational commitment, congenial franchisor relations</i> dan <i>intention to remain</i> dalam bisnis <i>franchise</i> .	- Variabel independen : <i>Franchisee job satisfaction</i> - Variabel dependen : <i>Performance, Organizational commitment, Congenial franchisor relations, dan Intention to remain</i>	<i>Multiple Regression Analysis</i>	- <i>Franchisee job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance, organizational commitment, congenial franchisor relations</i> dan <i>intention to remain</i> . - Hubungan <i>satisfaction-performance</i> lebih besar dibandingkan penelitian sebelumnya (Fisher, 1980; Bassett, 1994; Iaffaldano dan Muchinsky, 1985)

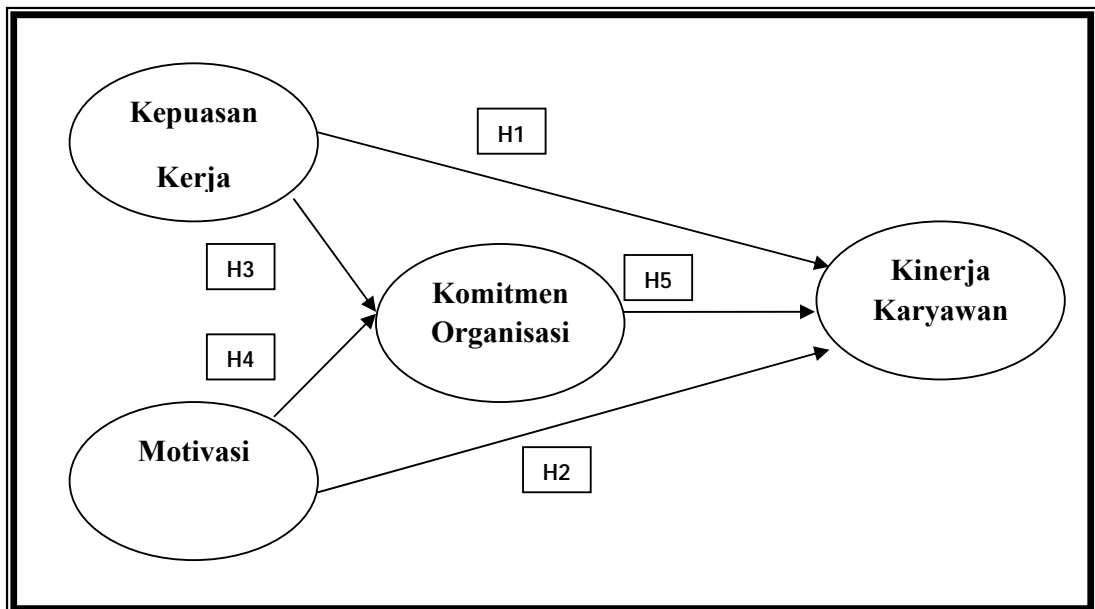
3.	Grant, Ken (2001)	<i>The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople</i>	Untuk menganalisis <i>Satisfaction</i> dengan <i>Territory Design</i> dari perspektif <i>salesperson</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen : <i>Satisfaction with territory design, Role ambiguity, Role conflict</i> - Variabel dependen : <i>Intrinsic motivation, Job satisfaction, Organizational commitment, Salesperson performance, Met expectations, dan Intention to Leave</i> 	<i>Structural Equation Modelling</i> (AMOS 3.6)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Satisfaction with territory design</i> berpengaruh positif terhadap <i>intrinsic motivation, job satisfaction, dan performance</i> - <i>Satisfaction with territory design</i> berpengaruh negatif terhadap <i>role ambiguity</i> - Hasil koefisien dari model yang terbesar (0.49) adalah antara <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> - Hasil koefisien dari model yang terkecil (0.13) adalah antara <i>performance</i> dan <i>organizational commitment</i> - <i>Performance</i> dan <i>intention to leave</i> menunjukkan hubungan yang positif (semakin tinggi kinerja, semakin tinggi niat pindah)
4.	Suliman, Abubkr M T (2002)	<i>Is It Really a Mediating Construct ? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate – Performance Relationship</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk menganalisis peranan <i>organizational commitment</i> sebagai <i>mediating variabel</i> dalam hubungan <i>work climate</i> - <i>performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen : <i>Work climate</i> - <i>Mediating variable</i> : <i>Organizational commitment</i> - Variabel dependen : <i>Performance</i> 	<i>Regression</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Affective commitment</i> berpengaruh positif sebagai variabel mediator antara <i>work climate</i> dan <i>performance</i> - <i>Continuance commitment</i> berpengaruh negatif antara sebagai variabel mediator antara <i>work climate</i> dan <i>performance</i>
5.	Burton, James P.,	<i>The Influence of Motivation</i>	- Untuk menganalisis	- Variabel independen :	<i>Regression</i>	- <i>Organizational commitment</i>

	Thomas W Lee, Brooks C Holtom (2002)	<i>to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behavior</i>	hubungan antara <i>Motivation to attend, Ability to attend, dan Organizational commitment</i> terhadap <i>Absenteeism</i>	<i>Motivation to attend, Ability to attend, dan Organizational commitment</i> - Variabel dependen : <i>Absenteeism</i>		berpengaruh positif terhadap <i>motivation to attend</i> - <i>Affective</i> ($r = .49, p < 0.1$) - <i>Normative</i> ($r = .39, p < 0.01$) - <i>Continuance</i> ($r = .13, p < .05$)
6.	Cetin, Munevver Olcum (2006)			- <i>Organizational commitment</i> - <i>Occupational commitment</i> - <i>Job satisfaction</i>		- <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif pada level 0.01 terhadap <i>affective</i> dan <i>normative commitment to occupation</i> ; <i>affective</i> dan <i>normative commitment to organization</i> , sedangkan <i>continuance commitment</i> tidak menunjukkan pengaruh yang berarti.
7.	Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung (2006)	<i>Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America</i>	Untuk menganalisis hubungan <i>organizational communication</i> dan <i>commitment</i> terhadap <i>job stress</i> dan <i>performance</i>	- Variabel independen : <i>Organization communication, Job stress, Organizational commitment</i> - Variabel dependen : <i>Job performance</i>	<i>Regression</i>	- <i>Organizational commitment</i> memiliki korelasi yang signifikan positif terhadap <i>performance</i> ($r = 0,42, p < 0.01$).

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemiliran teoritis yang diajukan meliputi variabel kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang disajikan pada halaman berikut.

GAMBAR 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber : McNeese-Smith, Donna (1996); Morrison, Kimberley A. (1997); Grant, Ken (2001); Suliman, Abubkr M T (2002); Burton, James P., Thomas W Lee, Brooks C Holtom (2002); Cetin, Munevver Olcum (2006); Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung (2006).

2.5 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6 Definisi Operasional Variabel

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Dependen: Kinerja karyawan	Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.	<ul style="list-style-type: none">▪ X15 Kualitas kerja karyawan: baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.▪ X16 Kreativitas: bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya, sehingga karyawan menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.▪ X17 Kuantitas kerja karyawan: jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden

		ditetapkan oleh perusahaan. (Tsui <i>et al</i> (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)	
Intervening: Komitmen Organisasional	Sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan atau individu dengan organisasi yang diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti loyalitas, dan keinginan untuk tetap tinggal karena dilibatkannya karyawan dalam organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ X10 Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan ▪ X11 Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan ▪ X12 Tingkat ketertarikan di perusahaan ▪ X13 Perasaan sebagai bagian dari perusahaan ▪ X14 Arti perusahaan bagi diri (dikembangkan dari penelitian Allen & Meyer, 1993) 	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden
Independen: Motivasi	<i>An emphasis on the presence of stimuli to direct the individual: either an internal drive (intrinsic), or an external enviromental incentive (extrinsic)</i> (Amabile <i>et al</i> , 1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ X5 Ketertarikan pada tugas ▪ X6 Efisiensi ▪ X7 Evaluasi ▪ X8 Uang dan penghargaan lainnya ▪ X9 Menghindari hukuman dari atasan 	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden
Independen: Kepuasan Kerja	Keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya (Locke dalam Luthans, 1998).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ X1 Kepuasan terhadap gaji ▪ X2 Kepuasan terhadap promosi ▪ X3 Kepuasan terhadap rekan kerja ▪ X4 Kepuasan terhadap atasan. (Luthans, 1998) 	Skala Likert 1 s/d 7 yang merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesa yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

3.1.1 Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997, hal. 258). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan dulu oleh peneliti dan dijawab para responden. Adapun responden yang menjawab kuesioner tersebut adalah karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana Semarang Jawa Tengah yang berjumlah 100 orang.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu, data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen perusahaan berupa profil perusahaan yang terdiri dari visi, misi, struktur perusahaan dan data karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.2 Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 1999, hal. 115). Dengan kata lain populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, hal . 254). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana dari semua divisi perusahaan baik yang memiliki jangka

kontrak kerja kurang dari satu tahun maupun lebih dari satu tahun. Populasi ini berjumlah 100 karyawan antara lain menempati bagian produksi (*log* dan *packing*), *assembling*, dan *quality control*.

Menurut Augusty T. Ferdinand (2000, hal. 43), ukuran sampel yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian adalah antara 100 s/d 200. Apabila ukuran sampel menjadi terlalu besar, misalnya lebih dari 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Menurut Hair *et al* (1995), pada penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 responden. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu dengan memberikan kuesioner pada seluruh populasi yang berjumlah 100 orang yang terdiri dari karyawan *outsourcing* dalam semua bagian perusahaan (Fuad Mas'ud, 2004, hal. 79).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi nilai atau skor, misalnya untuk kategori pernyataan dengan

jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7

3.4 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 estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamat dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

Pengujian reliabilitas terhadap semua item atau pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alfa Cronbach), dimana secara umum dianggap reliabel apabila nilai alfa Cronbach-nya > 0.6 (Hair. et. al., 1995). Untuk mendapatkan nilai yang tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus:

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

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari : $1 - (\text{Standard loading})^2$

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan dan kehandalan kuesioner yang mempunyai arti bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Uji validitas diuji dengan program SPSS dengan melihat korelasi *Pearsons's Product Moment* untuk masing – masing item pernyataan dengan skor uji total. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah:

$$\int \text{VarianceExtracted} = \frac{\sum S \text{ standardLoading}^2}{\sum S \text{ standardLoading}^2 + \sum e_j}$$

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyerdehanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 7.

Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM yaitu SEM merupakan sekumpulan teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative “rumit” secara simultan. Permodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Augusty T. Ferdinand, 2005). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Augusty T. Ferdinand, 2000, hal. 5). Lebih lanjut, AMOS (Arbuckle, 1997) digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk:

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear
2. Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten
3. Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen
4. Mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel dependen dan independen
5. Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (simultan),

dan interdependensi.

Sedangkan yang masih menjadi kelemahan SEM adalah SEM tidak menunjukkan dampak dari pengaruh antar variabel. SEM hanya menjustifikasi signifikansi atau hubungan antar variabel.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

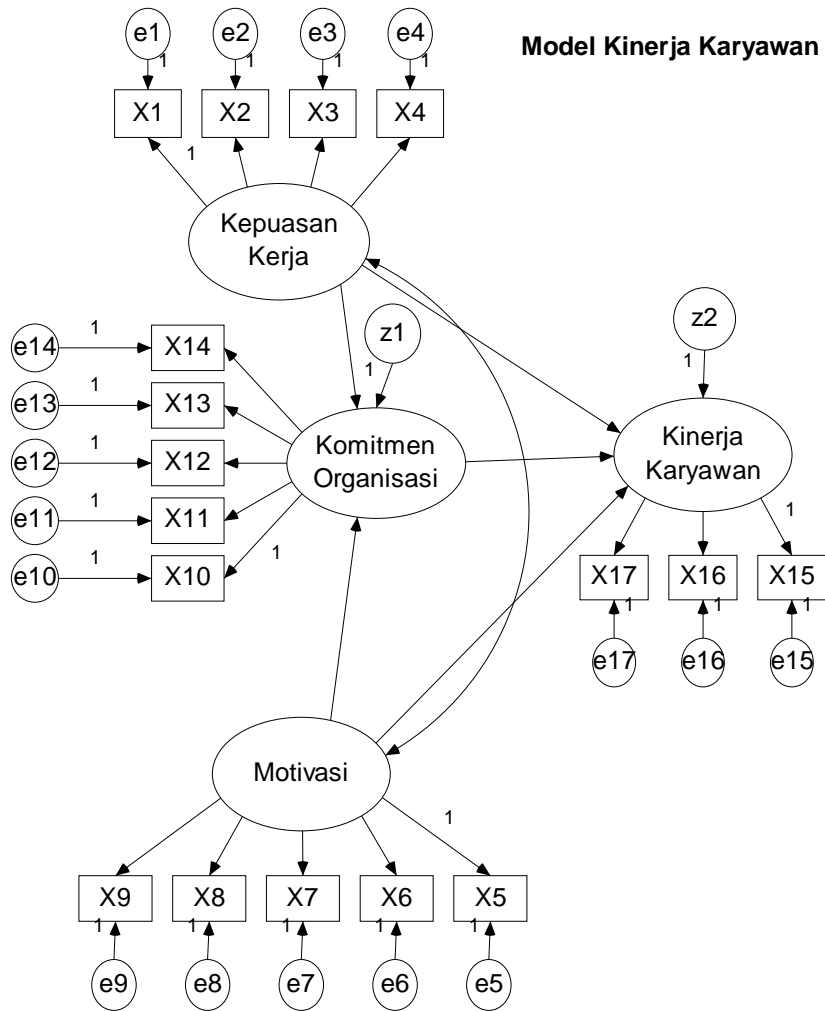
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Dalam penelitian ini akan dikembangkan model yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang.

2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Path diagram ini akan mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Model ini menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan

endogen (Augusty T. Ferdinand, 2000).

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



3. Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversikan spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan :

Tabel 3.1

Variabel Endogen : Variabel eksogen + Variabel Endogen + error

(Tabel 3.2)

Model Persamaan Struktural	
Komitmen organisasional	$= \gamma_1 \text{Kepuasan Kerja} + \gamma_2 \text{Motivasi} + Z_1$
Kinerja Karyawan	$= \gamma_3 \text{Kepuasan kerja} + \gamma_4 \text{Motivasi} + \beta_1 \text{Komitmen organisasional} + Z_2$

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

Tabel 3.3
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1 : λ_1 Kepuasan kerja +e1	X10 : λ_{10} Komitmen organisasional +e10
X2 : λ_2 Kepuasan kerja +e2	X11 : λ_{11} Komitmen organisasional +e11
X3 : λ_3 Kepuasan kerja +e3	X12 : λ_{12} Komitmen organisasional +e12
X4 : λ_4 Kepuasan kerja +e4	X13 : λ_{13} Komitmen organisasional +e13
X5 : λ_5 Motivasi +e5	X14 : λ_{14} Komitmen organisasional +e14
X6 : λ_6 Motivasi +e6	X15 : λ_{15} Kinerja karyawan +e15
X7 : λ_7 Motivasi +e7	X16 : λ_{16} Kinerja karyawan +e16
X8 : λ_8 Motivasi +e8	X17 : λ_{17} Kinerja karyawan +e17
X9 : λ_9 Motivasi +e9	

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matrik Varians atau Kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100–200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila *estimated parameter*-nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100. Responden yang akan mengisi kuesioner pada penelitian ini adalah seluruh populasi yang berjumlah 100 orang yang terdiri dari karyawan *outsourcing* dalam semua bagian perusahaan.

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi–asumsi SEM yaitu ukuran sample, normalitas dan lineritas, outliers, *multikolinierity* dan *singularity*. Setelah itu, peneliti melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah:

1 X^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square* nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off* value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$.

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

Merupakan suatu indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sample yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al*, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

3 GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah (*better fit*).

4 AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair *et al*, 1995).

5 CMIN / DF

CMIN / DF adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN / DF merupakan statistik *chi-square*, X^2 , dibagi Df-nya sehingga X^2 – relatif. Nilai X^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

6 TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan *incremental indexes* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et al*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

7 CFI (Comparative Fit Index)

Rentang nilai sebesar 0–1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

Secara ringkas, indeks–indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.4 :
Goodness-of-Fit

<i>Goodness-of-fit indexes</i>	<i>Cut-of-value</i>
<i>Chi-square</i>	df α 0,05
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≥ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≥ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 % dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada bab 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 yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *Confirmatory Factor Analysis*.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Semeru Karya Buana merupakan sebuah perusahaan investasi Jepang yang terletak di Kawasan Berikat PT. Rukti Mukti Bawana Blok B-09 Jl. Raya Semarang - Kendal Km. 12 Randugarut Tugu Semarang Jawa Tengah Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang interior design yang memproduksi *indoor furniture* dan *outdoor furniture*. Pendiri sekaligus direktur utama PT. Semeru Karya Buana adalah Mr. Seiji Sekurai, sedangkan jajaran manajemen atas ditempati oleh Mr. Tomotaka Mizuguchi, Mr. Koji Inaho, Mr. Iswahyudi, SE dan Mr. Masami Sakurai sebagai auditor perusahaan.

PT. Semeru Karya Buana memperkerjakan 66 orang karyawan tetap dan 100 karyawan tidak tetap. Perusahaan memberikan sanksi pada karyawan yang melanggar peraturan dengan 7 tahapan, yaitu (1) sanksi teguran lisan, (2) sanksi

surat peringatan pertama, (3) sanksi surat peringatan kedua, (4) sanksi surat peringatan ketiga, (5) sanksi pemberhentian kerja sementara, (6) sanksi ganti kerugian, misal : potong gaji sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan, (7) sanksi pemutusan hubungan kerja. Namun, perusahaan juga memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi menonjol sehingga memberikan sumbangan yang signifikan kepada perusahaan. Perhargaan tersebut dapat berupa uang, kenaikan jabatan, maupun pin penghargaan yang diberikan kepada karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap (*outsourcing*).

PT. Semeru Karya Buana bekerjasama dengan tiga perusahaan penyedia jasa tenaga kerja *outsourcing* yang ditempatkan dalam beberapa bagian terutama di bagian produksi. Ketiga perusahaan tersebut adalah : PT. Bianglala, PT. Sumur Agung Jaya Abadi, PT. Guna Mukti Sentana. Tenaga *outsourcing* yang berasal dari PT. Bianglala menempati bagian *assembling* dan *quality control*. Tenaga *outsourcing* yang berasal dari PT. Sumur Agung Jaya Abadi menempati bagian dari proses produksi *Log* sampai dengan *packing*, sedangkan tenaga *outsourcing* yang berasal dari PT. Guna Mukti Sentana menempati bagian *assembling* dan *quality control*.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi PT. Semeru Karya Buana yaitu :

- Visi perusahaan adalah menjadikan perusahaan yang berskala internasional yang bias sesuai dengan permintaan *customer* di dunia melalui penciptaan kreasi dan ide-ide baru.

- Misi perusahaan adalah membuat produk dengan jaminan kualitas bagus (*Promise of Quality*), jaminan pengiriman tepat waktu (*Promise of Delivery*), yang memberikan kenyamanan (*Promise of Security*) untuk kepuasan seluruh *customer* (*Promise of Customer's Satisfaction*) dengan tetap peduli terhadap lingkungan hidup (*Promise of Consideration Toward Environment*).

4.2 Deskriptif Data Responden

Deskripsi data ini menggambarkan beberapa kondisi responden yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana tentang keadaan responden yang dijadikan objek penelitian. Responden pada penelitian ini digambarkan melalui jabatan, umur, masa kerja, dan status perkawinan.

4.2.1 Deskripsi Responden Menurut Jabatan

Dibawah ini disajikan komposisi responden berdasarkan jabatan karyawan *outsourcing* pada PT. Semeru Karya Buana dalam Tabel 4.1. berikut:

Tabel 4.1

Komposisi Responden Menurut Jabatan

Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jok	8	8
Warna	6	6
Sanding	10	10
Assembling	18	18
Operator	35	35
Resepsionis	5	5
Carpenter	6	6
QC	6	6
Helper	6	6
TOTAL	100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Dari Tabel 4.1 tampak bahwa kelompok jabatan yang paling dominan adalah operator yang berjumlah 35 orang (35%). Disisi lain, jumlah terkecil adalah resepsionis yaitu 5 orang (5%).

4.2.2 Deskripsi Responden Menurut Umur

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, maka diperoleh profil responden menurut umur sebagai berikut :

Tabel 4.2

Komposisi Responden Menurut Umur

Umur	Jumlah	Persentase (%)
18 – 20 tahun	2	2
21 – 23 tahun	10	10
24 – 26 tahun	18	18
27 - 29 tahun	22	22
30 – 32 tahun	23	23
33 – 35 tahun	14	14
36 – 38 tahun	9	9
39 – 41 tahun	2	2
JUMLAH	100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Dari tabel 4.2 tampak bahwa kelompok umur paling dominan adalah pada umur 30-32 tahun sebanyak 23 orang (23%), sedangkan kelompok umur terkecil adalah 18-20 dan 39-41 tahun sebanyak 2 orang (2%).

4.2.3 Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Komposisi responden menurut masa kerja juga menjadi salah satu faktor yang penting dalam mendeskripsikan keadaan responden secara nyata dalam penelitian ini. Berikut ditampilkan komposisi responden dalam Tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3

Komposisi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1 tahun	42	42
1 – 2 tahun	17	17
2 – 3 tahun	17	17
3 – 4 tahun	20	20
> 4 tahun	4	4
JUMLAH	100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Dari tabel diatas diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja < 1 tahun sebanyak 42 orang (42%) yang menduduki peringkat pertama dengan jumlah paling besar. Sedangkan karyawan dengan masa kerja > 4 tahun sebanyak 4 orang (4%). Ini merupakan jumlah paling kecil karena perusahaan tidak memperpanjang kontraknya sehingga karyawan dengan masa kerja diatas 4 tahun jumlahnya sangat sedikit hanya 4 orang (4%).

4.2.4 Deskripsi Responden Menurut Status Perkawinan

Berikut ini adalah deskripsi responden menurut status perkawinan yang tampak pada Tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4

Komposisi Responden Menurut Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Belum Menikah	23	23
Menikah	74	74
Janda / Duda	3	3
TOTAL	100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Dari Tabel 4.4 diatas diketahui bahwa karyawan *outsourcing* yang berstatus menikah sebanyak 74 orang (74%). Jumlah tersebut merupakan jumlah terbesar dari keseluruhan responden. Disisi lain, karyawan *outsourcing* yang berstatus belum menikah sebanyak 23 orang (23%) dari jumlah seluruh responden, sedangkan karyawan *outsourcing* dengan status janda atau duda sebanyak 3 orang (3 %) dari jumlah seluruh responden yang menempati peringkat terendah dalam komposisi responden.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Data deskriptif adalah menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner (tertutup) maupun tanggapan responden (terbuka). Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks.

Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 10 sampai dengan 100 diperoleh rentang 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 10 – 40,0 = interpretasi Rendah
- Nilai indeks 40,01 – 70,0 = interpretasi Sedang
- Nilai indeks 70,01 – 100 = interpretasi Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 100 responden melalui penyebaran kuesioner, untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran.

4.3.1 Hasil Penelitian Kepuasan Kerja

Pengukuran variabel kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan 4 buah dimensi, dimana masing-masing dimensi tersusun dari 1 indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala kepuasan kerja menunjukkan semakin tingginya tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Respon mengenai tingkat kepuasan kerja

Indikator	Kepuasan Kerja							Jumlah	Indeks
	1	2	3	4	5	6	7		
X1	1	9	11	23	21	27	8	467	4.67
X2	2	4	10	27	31	20	6	465	4.65
X3	1	7	10	21	26	20	15	484	4.84
X4	6	3	12	26	27	19	7	450	4.5
								466.5	4.665
									66.64%

Sumber : Data primer diolah, 2009

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1–7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.5 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 3 hingga 6 sehingga dapat disimpulkan berikut ini :

Indeks pada variabel kepuasan kerja diperoleh rata-rata indeks sebesar 4,665, dengan indikator yang terbesar adalah X3 (kepuasan terhadap rekan kerja) yang memiliki nilai 4,84. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator kepuasan terhadap rekan kerja memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Rata-rata skor indeks kepuasan kerja tersebut, yaitu 4,665, setara dengan 66,64 % skala kepuasan kerja yang terjadi. Jadi, tingkat kepuasan kerja karyawan

outsourcing PT. Semeru Karya Buana diinterpretasikan sedang, sesuai dengan hasil rata-rata indeksinya, yaitu 66,64%.

4.3.2 Hasil Penelitian Motivasi

Pengukuran variabel motivasi dilakukan dengan menggunakan 5 buah dimensi, dimana masing-masing dimensi tersusun dari 1 indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala motivasi menunjukkan semakin tingginya tingkat motivasi responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Respon mengenai tingkat motivasi

Indikator	Motivasi							Jumlah	Indeks
	1	2	3	4	5	6	7		
X5	2	10	15	13	20	23	17	476	4.76
X6	2	10	12	18	14	25	19	483	4.83
X7	2	8	17	24	30	25	4	453	4.53
X8	2	12	8	20	25	21	12	465	4.65
X9	2	7	14	18	27	26	6	463	4.63
								468	4.68
									66.86 %

Sumber : Data primer diolah, 2009

Berdasarkan pada Tabel 4.6 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 3 hingga 6 sehingga dapat disimpulkan berikut :

Indeks pada variabel motivasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 4,68, dengan indikator yang terbesar adalah X6 (efisiensi) yang memiliki nilai 4,83. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator efisiensi memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Rata-rata skor indeks variabel motivasi tersebut setara dengan 66,86 % skala motivasi yang terjadi. Jadi, tingkat motivasi karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana diinterpretasikan sedang sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya, yaitu 66,86%.

4.3.3 Hasil Penelitian Komitmen organisasional

Pengukuran variabel komitmen organisasional dilakukan dengan menggunakan 5 buah dimensi, dimana masing-masing dimensi tersusun dari 1 indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala komitmen organisasional menunjukkan semakin tingginya tingkat komitmen yang diberikan oleh subyek. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala komitmen organisasional adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7

Respon mengenai tingkat komitmen organisasional

Indikator	Komitmen organisasional							Jumlah	Indeks
	1	2	3	4	5	6	7		
X10	2	6	11	20	18	26	17	492	4.92
X11	1	9	14	16	25	21	14	474	4.74
X12	3	2	11	22	25	19	18	493	4.93
X13	1	8	10	24	20	23	14	479	4.79
X14	2	5	11	23	20	24	15	486	4.86
								484.8	4.848
									69.26%

Sumber : Data primer diolah, 2009

Berdasarkan pada Tabel 4.7 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 4 hingga 6 sehingga dapat disimpulkan berikut :

Indeks pada variabel komitmen organisasional diperoleh rata-rata indeks sebesar 4,848, dengan indikator yang terbesar adalah X12 (tingkat ketertarikan diperusahaan) yang memiliki nilai 4,93. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator tingkat ketertarikan diperusahaan memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Rata-rata skor indeks variabel motivasi tersebut setara dengan 69,26 % skala komitmen organisasional yang terjadi. Jadi, tingkat motivasi karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana diinterpretasikan sedang, sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya, yaitu 69.26%.

4.3.4 Hasil Penelitian Kinerja Karyawan

Pengukuran variabel kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan 3 buah dimensi, dimana masing-masing dimensi tersusun dari 1 indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala kinerja karyawan menunjukkan semakin tingginya tingkat kinerja yang diberikan oleh responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Respon mengenai tingkat kinerja karyawan

Indikator	Kinerja Karyawan							Jumlah Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7		
X15	3	7	13	14	30	22	11	471	4.71
X16	4	3	11	22	26	25	9	474	4.74
X17	3	2	9	22	21	21	22	507	5.07
								484	4.84
									69.14%

Sumber : Data primer diolah, 2009

Berdasarkan pada Tabel 4.8 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 4 hingga 6 sehingga dapat disimpulkan berikut :

Indeks pada variabel komitmen organisasional diperoleh rata-rata indeks sebesar 4,84 dengan indikator yang terbesar adalah X17 (kuantitas kerja karyawan) yang memiliki nilai 5,07. Hal tersebut menunjukan bahwa indikator kuantitas kerja

karyawan memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Rata-rata skor indeks variabel motivasi tersebut setara dengan 69,14 % skala kinerja karyawan yang terjadi. Jadi, tingkat motivasi karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana diinterpretasikan sedang, sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya, yaitu 69,14%.

4.4 Analisis Data Penelitian

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Namun demikian beberapa tahapan analisis akan dilakukan untuk membentuk satu model yang terbaik. Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians. Matriks kovarian dinilai memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Model estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* karena jumlah data yang berada pada kisaran 100 – 200 buah. Sebelum pada pengujian model penuh, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis*.

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

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel atau konstruk laten yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 variabel.

Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. *Confirmatory factor analysis* akan dilakukan terhadap setiap variabel laten maupun untuk konstruk variabel eksogen dan endogen.

1. *Confirmatory Factor Analysis* Masing-masing Variabel Laten.

Hasil *confirmatory factor analysis* adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Hasilnya diringkas sebagai berikut.

Tabel 4.9
Confirmatory Factor Analysis Variabel latent

Goodness of fit measurement	Dimensi	Loading factor
Kepuasan Kerja		
Chi square = 3,568	X1	0.812
Prob = 0,168 > 0,05	X2	0.769
	X3	0.873
	X4	0.677
Motivasi		
Chi square = 5,459	X5	0.889
Prob = 0,362 > 0,05	X6	0.833
	X7	0.758
	X8	0.897
	X9	0.838
Komitmen organisasional		
Chi square = 10,222	X10	0.805
Prob = 0,333 > 0,05	X11	0.822
	X12	0.863
	X13	0.758
	X14	0.835
Kinerja Karyawan		
Chi square = 0,00	X15	0.832
Prob = -	X16	0.726
	X17	0.757

Sumber : Data primer diolah, 2009

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor

konfirmasi telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu 0.05.

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten menunjukkan hasil baik, yaitu dengan nilai *loading factor* yang tinggi dimana masing-masing indikator lebih besar dari 0,5. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk-konstruk variable laten tersebut sudah menunjukkan hasil yang baik.

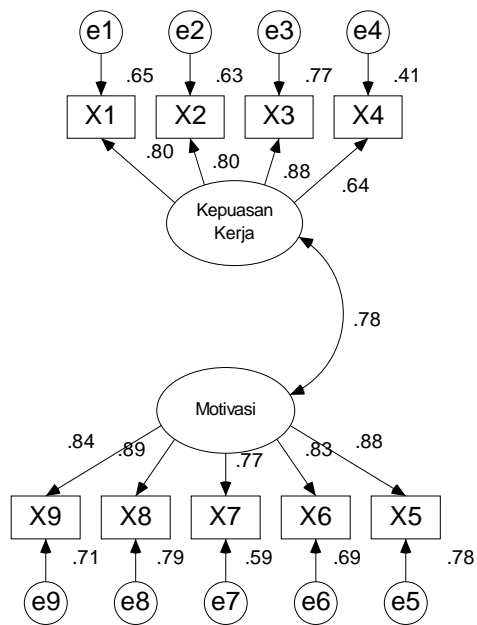
2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 2 variabel laten dan terdiri dari 9 dimensi. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1

Confirmatory factor analysis – konstruk eksogen

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
KONSTRUK EKSOGEN



UJI HIPOTESIS
Chi-Square=37.418
Probability=.069
CMIN/DF=1.439
GFI=.918
AGFI=.858
TLI=.975
CFI=.982
RMSEA=.067

Sumber : Data primer diolah, 2009

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10***Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square (df = 26)	≤ 38.885	37.418	Baik
Probability	≥ 0.05	0.069	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.067	Baik
GFI	≥ 0.90	0.918	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.858	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.975	Baik
CFI	≥ 0.95	0.982	Baik

Sumber : Data primer diolah, 2009

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.069 ($p > 0.05$), nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut

Tabel 4.11***Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X5	<---	Motivasi	1.000			
X6	<---	Motivasi	.951	.085	11.125	***
X7	<---	Motivasi	.745	.077	9.677	***
X8	<---	Motivasi	.949	.075	12.722	***
X9	<---	Motivasi	.816	.072	11.379	***
X1	<---	Kepuasan_Kerja	1.000			
X2	<---	Kepuasan_Kerja	.877	.103	8.545	***
X3	<---	Kepuasan_Kerja	1.101	.116	9.508	***
X4	<---	Kepuasan_Kerja	.809	.121	6.659	***

Sumber : Data primer diolah, 2009

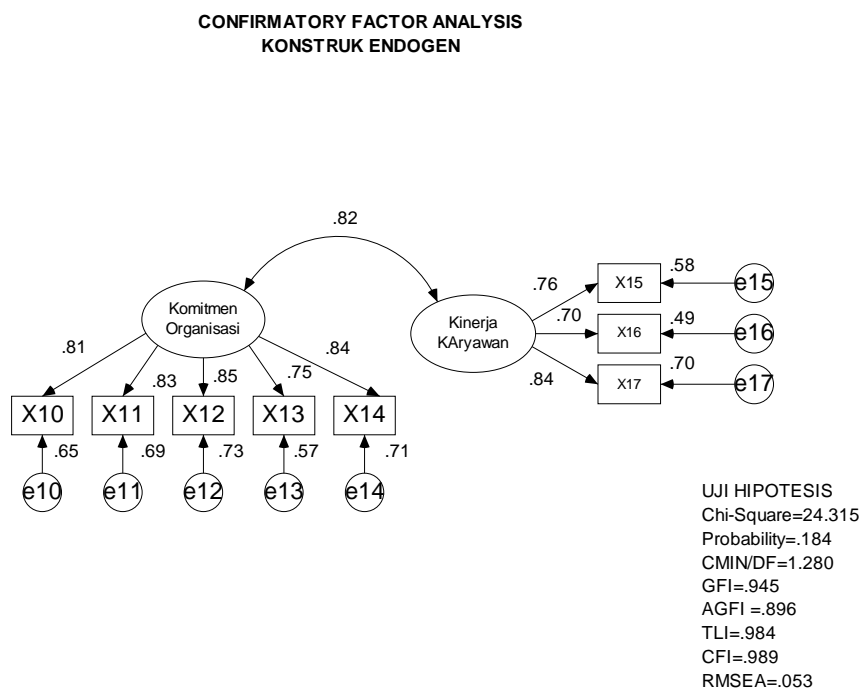
Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran varibel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyeseuaian.

3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Variabel-variabel laten atau konstruk endogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 8 dimensi. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2

Confirmatory factor analysis – konstruk endogen



Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12***Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen***

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square (df = 19)	≤ 30.143	24.315	Baik
Probability	≥ 0.05	0.184	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.053	Baik
GFI	≥ 0.90	0.945	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.896	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.984	Baik
CFI	≥ 0.95	0.989	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.184 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.

Tabel 4.13
Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X12	<---	Komitmen_Organisasional	1.000			
X11	<---	Komitmen_Organisasional	1.008	.099	10.203	***
X10	<---	Komitmen_Organisasional	.990	.102	9.755	***
X15	<---	Kinerja_Karyawan	1.000			
X16	<---	Kinerja_Karyawan	.869	.127	6.849	***
X17	<---	Kinerja_Karyawan	1.094	.142	7.688	***
X13	<---	Komitmen_Organisasional	.892	.102	8.783	***
X14	<---	Komitmen_Organisasional	.996	.096	10.411	***

Sumber : Data primer diolah, 2009

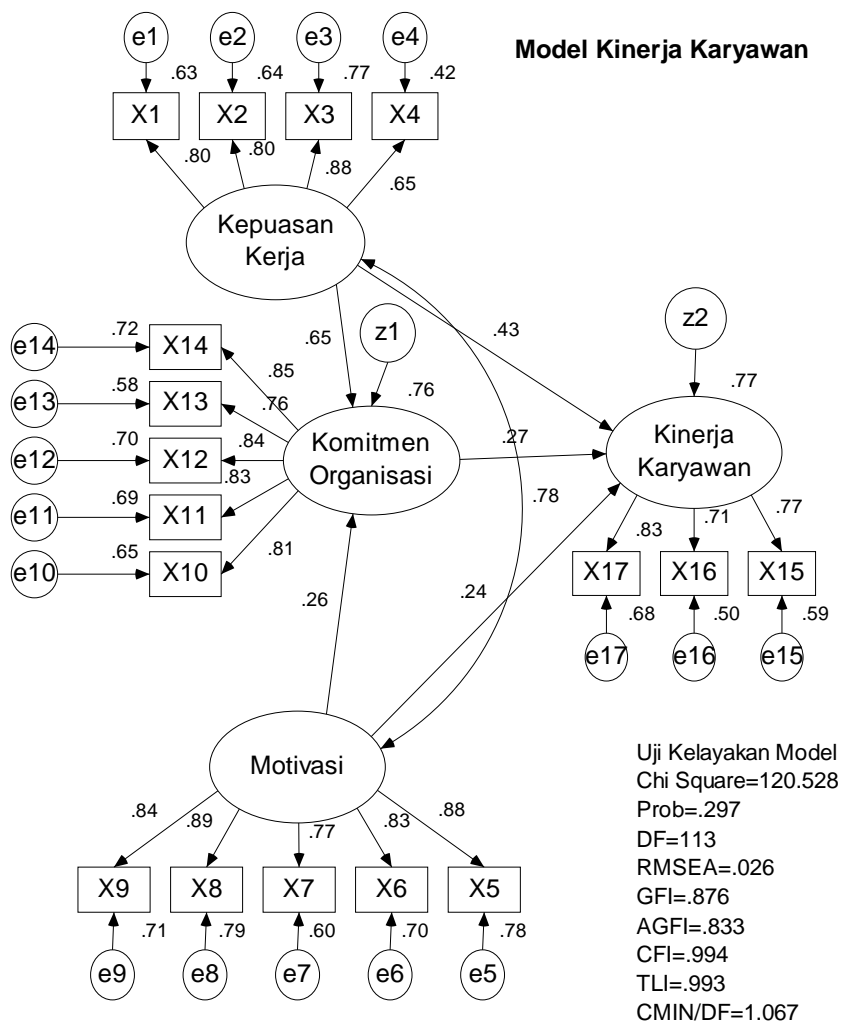
Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran varibel laten. Selanjutnya, berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.4.2. Analisis *Full Model-Structural Equation Model*

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 Full Model-Structural Equation Model (SEM)



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2009

Uji terhadap kelayakan model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	≤ 138.811	120.528	Baik
Probability	≥ 0.05	0.297	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.026	Baik
GFI	≥ 0.90	0.876	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.833	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.993	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik
Chi square / df	≥ 2.00	1.067	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2009

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.297 ($p > 0.05$). Nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian prediksi dengan matriks kovarian yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik meskipun GFI dan

AGFI belum mencapai nilai 0,90. Untuk mendapatkan model yang baik, akan terlebih dahulu diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

4.8. Analisis Asumsi SEM

4.8.1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara ± 2.58 , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.15

Tabel 4.15
Assessment of Normality

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X9	1.000	7.000	-.476	-1.943	-.473	-.965
X8	1.000	7.000	-.391	-1.598	-.664	-1.354
X7	1.000	7.000	-.469	-1.916	-.619	-1.264
X6	1.000	7.000	-.390	-1.591	-.644	-1.927
X5	1.000	7.000	-.360	-1.469	-.449	-1.937
X14	1.000	7.000	-.397	-1.619	-.499	-1.018
X13	1.000	7.000	-.309	-1.261	-.689	-1.407
X12	1.000	7.000	-.441	-1.799	-.198	-.403
X11	1.000	7.000	-.307	-1.254	-.308	-1.650
X10	1.000	7.000	-.468	-1.909	-.592	-1.209
X17	1.000	7.000	-.541	-2.209	-.196	-.400
X16	1.000	7.000	-.598	-2.440	.041	.084
X15	1.000	7.000	-.508	-2.073	-.412	-.841
X4	1.000	7.000	-.528	-2.154	.026	.053
X3	1.000	7.000	-.341	-1.391	-.545	-1.113
X2	1.000	7.000	-.444	-1.813	.169	.344
X1	1.000	7.000	-.367	-1.499	-.667	-1.362
Multivariate					12.669	2.469

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian normalitas data sebagaimana pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* dan *kurtosis* 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. Dengan demikian asumsi data yang normal dalam hal ini dapat terpenuhi.

4.8.2. Evaluasi atas Outlier

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

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z score* berada pada rentang ≥ 3 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Pengujian outlier univariate

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.50728	1.59182	.0000000	1.00000000
Zscore(X2)	100	-2.81240	1.81073	.0000000	1.00000000
Zscore(X3)	100	-2.59107	1.45748	.0000000	1.00000000
Zscore(X4)	100	-2.35323	1.68088	.0000000	1.00000000
Zscore(X5)	100	-2.23481	1.33138	.0000000	1.00000000
Zscore(X6)	100	-2.25294	1.27647	.0000000	1.00000000
Zscore(X7)	100	-2.45364	1.71685	.0000000	1.00000000
Zscore(X8)	100	-2.30266	1.48253	.0000000	1.00000000
Zscore(X9)	100	-2.52069	1.64574	.0000000	1.00000000
Zscore(X10)	100	-2.50022	1.32665	.0000000	1.00000000
Zscore(X11)	100	-2.40587	1.45381	.0000000	1.00000000
Zscore(X12)	100	-2.62141	1.38074	.0000000	1.00000000
Zscore(X13)	100	-2.50517	1.46080	.0000000	1.00000000
Zscore(X14)	100	-2.55454	1.41625	.0000000	1.00000000
Zscore(X15)	100	-2.41011	1.48764	.0000000	1.00000000
Zscore(X16)	100	-2.56036	1.54717	.0000000	1.00000000
Zscore(X17)	100	-2.65577	1.25937	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Sebaran data untuk setiap *observed variable* menunjukkan tidak adanya indikasi outlier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Zscore* dari data penelitian yang nilainya berada pada rentang ≤ 3.00 .

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan mengevaluasi nilai jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi (Hair, et al 1995 dalam Ferdinand, 2002). Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.17
Pengujian outlier multivariate

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
35	34.394	.007	.001
61	32.781	.012	.001
18	29.641	.029	.027
26	29.553	.030	.010
51	29.400	.031	.004
75	28.452	.040	.007
36	28.433	.040	.002
16	26.737	.062	.021
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tabel tersebut menunjukkan 8 buah sampel dengan nilai jarak mahalonobis terbesar (d-square terbesar). Nilai-nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 17 (jumlah dimensi) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(17, 0.001)} = 40.790$. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalonobis maksimal **34,394**. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya *outlier* secara multivariate, sehingga tidak diperlukan eksklusi terhadap data sampel.

4.8.3. 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 = 1,255

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.8.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini, perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covarian* yang didalam standar yang ditetapkan ($\leq \pm 2,58$). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada lampiran.

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah -1,745 (pada kolom X6 dan baris X4) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

4.8.5. 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 adalah 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan rumus :

$$\int \text{Construct Reliability} = \frac{(\sum S \text{ tan dardLoading})^2}{(\sum S \text{ tan dardLoading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance*

extracted yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extracted* adalah :

$$\int \text{VarianceExtracted} = \frac{\sum S \text{tandardLoading}^2}{\sum S \text{tandardLoading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18

Reliability dan variance extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kepuasan Kerja	0.863	0.615
Motivasi	0.926	0.715
Komitmen organisasional	0.909	0.668
Kinerja Karyawan	0.812	0.592

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian menunjukkan semua nilai *reliability* berada di atas 0,7. Hal ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas pengukur. Nilai *variance extract* juga berada di atas 0,5. Hal ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat ekstraksi faktor yang baik.

4.9. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen_Organisasi	<---	Motivasi	.221	.107	2.064	.039
Komitmen_Organisasi	<---	Kepuasan_Kerja	.710	.156	4.540	***
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.436	.209	2.086	.037
Kinerja_Karyawan	<---	Komitmen_Organisasi	.255	.176	1.454	.146
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi	.189	.112	1.692	.091

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.436. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 2.086 dengan probabilitas = 0,037 ($p < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi juga. Dengan demikian hipotesis 1 **diterima** sebab terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang

menunjukkan nilai *probability* 0,037 telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R 2.086 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$. Sedangkan nilai *loading factor* yang terbesar adalah 0.873 yang merupakan nilai indikator X3 (kepuasan terhadap kerja).

2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,189. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 1.692 dengan *probabilitas* = 0,091 ($p > 0,05$). Maka, dapat diambil kesimpulan mengenai hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan **ditolak**. Hal tersebut disebabkan karena dari hasil pengolahan data menunjukkan nilai *probability* 0,091 tidak memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R 1.692 juga tidak memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$. Sedangkan nilai *loading factor* yang terbesar adalah 0.897 yang merupakan nilai indikator X8 (uang dan penghargaan lainnya).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Padahal pimpinan perusahaan sudah melaksanakan pemberian *awards* satu tahun sekali baik kepada karyawan tetap maupun karyawan *outsourcing* yang berprestasi, namun hal tersebut tidak mampu merangsang motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini membuktikan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan khususnya bagi divisi produksi.

3. Pengujian Hipotesis

Parameter estimasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional diperoleh sebesar 0,710. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 4.540 dengan probabilitas = 0,000 ($p < 0,05$). Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasional karyawan akan tinggi pula terhadap organisasi. Dengan demikian hipotesis 3 **diterima** karena terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai *probability* 0,000 telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R 4.540 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$. Sedangkan nilai *loading factor* yang terbesar adalah 0.873 yang merupakan nilai indikator X3 (kepuasan terhadap kerja).

4. Pengujian Hipotesis

Parameter estimasi hubungan antara motivasi terhadap komitmen organisasional diperoleh sebesar 0.221. Pengujian hubungan kedua variable tersebut menunjukkan nilai C.R = 2.064 dengan probabilitas = 0,039 ($p < 0,05$). Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sehingga semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi pula terhadap organisasi. Dengan demikian hipotesis 4 **diterima** sebab ada korelasi positif antara motivasi terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai *probability* 0,039 telah memenuhi syarat

< 0,05 dan nilai C.R 2.064 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$. Sedangkan nilai *loading factor* yang terbesar adalah 0.897 yang merupakan nilai indikator X8 (uang dan penghargaan lainnya).

5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.255. Pengujian hubungan kedua variable tersebut menunjukkan nilai C.R = 1.454 dengan probabilitas = 0,146 ($p > 0,05$). Jadi, dapat diambil kesimpulan mengenai hipotesis 5 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan **ditolak**. Hal tersebut disebabkan karena dari hasil pengolahan data menunjukkan nilai *probability* 0,146 tidak memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R 1.454 juga tidak memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$. Sedangkan nilai *loading factor* yang terbesar adalah 0.863 yang merupakan nilai indikator X8 (tingkat ketertarikan di perusahaan).

4.7. Analisis Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

Analisis ini diperlukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara menyeluruh. Analisis ini juga dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara menyeluruh tampak pada tabel 4.20, kemudian pengaruh secara langsung tampak pada 4.21 dan pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.22 sebagai berikut:

Tabel 4.20

Standardized Total Effects

	Motivasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Komitmen Organisasi	.260	.653	.000	.000
Kinerja Karyawan	.307	.606	.273	.000
X9	.842	.000	.000	.000
X8	.890	.000	.000	.000
X7	.772	.000	.000	.000
X6	.835	.000	.000	.000
X5	.884	.000	.000	.000
X14	.221	.555	.850	.000
X13	.197	.496	.760	.000
X12	.217	.546	.837	.000
X11	.215	.540	.828	.000
X10	.210	.527	.807	.000
X17	.254	.501	.225	.826
X16	.217	.428	.192	.706
X15	.237	.467	.210	.771
X4	.000	.649	.000	.000
X3	.000	.877	.000	.000
X2	.000	.798	.000	.000
X1	.000	.796	.000	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 4.20 menunjukkan pengaruh secara menyeluruh dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.307, pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.606, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.273. Jadi, kesimpulan yang dapat ditarik adalah variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel komitmen organisasional memberikan pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan. Sebagai tambahan, pengaruh variabel motivasi terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0.260 dan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0.653. Selanjutnya, pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut.

Tabel 4.21
Standardized Direct Effects

	Motivasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Komitmen Organisasi	.260	.653	.000	.000
Kinerja Karyawan	.237	.428	.273	.000
X9	.842	.000	.000	.000
X8	.890	.000	.000	.000
X7	.772	.000	.000	.000
X6	.835	.000	.000	.000
X5	.884	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.850	.000
X13	.000	.000	.760	.000
X12	.000	.000	.837	.000
X11	.000	.000	.828	.000
X10	.000	.000	.807	.000
X17	.000	.000	.000	.826
X16	.000	.000	.000	.706
X15	.000	.000	.000	.771
X4	.000	.649	.000	.000
X3	.000	.877	.000	.000
X2	.000	.798	.000	.000
X1	.000	.796	.000	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 4.21 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah senilai 0.237. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah senilai 0.428. Jadi, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh secara langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan apabila dibandingkan dengan pengaruh variabel motivasi. Selanjutnya, berikut ini adalah tabel 4.22 yang menunjukkan hubungan tidak langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogennya.

Tabel 4.22
Standardized Indirect Effects

	Motivasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Komitmen Organisasi	.000	.000	.000	.000
Kinerja Karyawan	.071	.178	.000	.000
X9	.000	.000	.000	.000
X8	.000	.000	.000	.000
X7	.000	.000	.000	.000
X6	.000	.000	.000	.000
X5	.000	.000	.000	.000
X14	.221	.555	.000	.000
X13	.197	.496	.000	.000
X12	.217	.546	.000	.000
X11	.215	.540	.000	.000
X10	.210	.527	.000	.000
X17	.254	.501	.225	.000
X16	.217	.428	.192	.000
X15	.237	.467	.210	.000
X4	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000	.000
X1	.000	.000	.000	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 4.42 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung adalah sebesar 0.071. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung adalah sebesar 0.178. Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel motivasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel *intervening* pada karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana Semarang. Pada bab ini dipaparkan gambaran mengenai hasil-hasil yang ditemukan oleh peneliti, dilanjutkan dengan pembahasan tentang kesimpulan tentang diterima atau ditolaknya hipotesis, serta berbagai implikasi teoritis maupun manajerial yang muncul dalam penelitian ini. Terakhir, akan disajikan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan sebagai kelanjutan dari penelitian ini.

5.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji kelima hipotesis yang diajukan pada pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan penelitian atas kelima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

H1 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 2.086 dengan P (*Probability*) sebesar 0,037 ($p < 0,05$). Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996), Morrison (1997), Grant

(2001) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator kepuasan dengan rekan sekerja merupakan indikator kepuasan kerja yang paling mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur kepuasan kerja, dengan nilai estimasi sebesar 0,88 , sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling rendah adalah kepuasan terhadap atasan (supervisor) sebesar 0,65. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas apabila supervisor (atasan) mengawasi mereka pada saat jam kerja. Karyawan lebih suka apabila mereka bekerja dengan teman sekerja mereka dibandingkan bersama dengan atasannya.

5.1.2. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Karyawan

H2 : motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan dengan dari nilai *Critical Ratio* (C.R) sebesar 01.693 dengan P (*Probability*) sebesar 0,091 ($p > 0,05$). Hasil ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Doyle dan Wong (1998) yang mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan arah yang positif meskipun nilainya tidak signifikan pada α 5%.

Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator uang dan penghargaan lainnya secara keseluruhan merupakan indikator

motivasi yang paling berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0,89. Lebih lanjut, indikator yang memiliki nilai indikator yang paling rendah adalah evaluasi sebesar 0,77. Hal ini berarti bahwa karyawan *outsourcing* bekerja semata-mata hanya demi uang tanpa memperhatikan tingkat kinerjanya. Karyawan tidak suka jika atasan mengevaluasi hasil pekerjaannya.

Sedangkan pada variabel kinerja karyawan, berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator kuantitas kerja karyawan merupakan indikator yang paling berpengaruh dengan nilai estimasi 0,83, sedangkan indikator kreativitas karyawan kurang berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0,71. Hal itu menunjukkan bahwa jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat memperlihatkan kinerja karyawan tersebut, sedangkan kreativitas karyawan yang rendah disebabkan karyawan dapat menyelesaikan masalah pekerjaan dengan mudah tanpa harus mencari jalan keluar yang rumit. Hasil tersebut diperkuat dengan data penelitian yang menunjukkan bahwa 35% karyawan *outsourcing* bekerja sebagai operator di bagian produksi PT Semeru Karya Buana, dimana karyawan bekerja sesuai dengan metode yang telah ditetapkan dalam menjalankan alat – alat produksi.

5.1.3. Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen organisasional

H3 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional dengan nilai

Critical Ratio (C.R) sebesar 4.540 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh McNeese (1996), Morrison (1997), Grant (2001), Cetin (2006) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator kepuasan dengan teman sekerja merupakan indikator yang berpengaruh dengan nilai estimasi 0,88, sedangkan indikator kepuasan dengan atasan kurang berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0,65. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dengan teman sekerja mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan. Selain itu, kepuasan terhadap atasan juga memberikan pengaruh terhadap komitmen walaupun kecil.

5.1.4. Pengaruh antara Motivasi dengan Komitmen Organisasional

H4 : motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi dengan komitmen organisasional dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) sebesar 2.064 dengan P (*Probability*) sebesar 0,039 ($p < 0,05$). Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Burton, James P., Thomas W Lee, Brooks C Holtom (2002) yang mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan.

Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator uang dan penghargaan lainnya merupakan indikator yang berpengaruh

dengan nilai estimasi 0,89, sedangkan indikator evaluasi kurang berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0,77. Hal tersebut menunjukkan bahwa bagi karyawan *outsourcing*, motivasi bekerja karena uang atau penghargaan lainnya memiliki pengaruh yang besar dibandingkan indikator lainnya sehingga dapat mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

5.1.5 Pengaruh antara Komitmen organisasional dengan Kinerja Karyawan

H5 : komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) sebesar 1.454 dengan P (*Probability*) sebesar 0,146 ($p > 0,05$), namun tidak signifikan pada α 5%. Hasil ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung (2006) dan Suliman, Abubkr M T (2002) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi signifikan positif dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator arti perusahaan bagi diri merupakan indikator yang berpengaruh dengan nilai estimasi 0,85, sedangkan indikator perasaan sebagai bagian dari perusahaan kurang berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0,76. Hal tersebut menunjukkan bahwa status sebagai karyawan *outsourcing* dengan jangka kontrak hanya per - 1 tahun menyebabkan komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi rendah

sehingga kinerja mereka kurang. Dari data yang diperoleh, prosentase karyawan yang terbesar adalah karyawan memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sehingga komitmen terhadap perusahaan masih rendah. Namun disisi lain, karyawan dengan masa kerja lebih dari tiga tahun memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena mereka masih diperpanjang masa kontraknya bahkan memperoleh *reward* dari perusahaan sehingga hasil dari penelitian ini masih menunjukkan arah yang positif tapi tidak signifikan.

5.5 Implikasi

5.2.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Implikasi teoritis ini memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu.

Implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel kepuasan kerja dan motivasi yang dikembangkan dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari penelitian McNeese-Smith (1996), Morrison (1997), Doyle dan Wong (1998), Grant (2001), Burton (2002) . Variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari penelitian Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung (2006) dan Suliman (2002). Studi mengenai kinerja karyawan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari McNeese-Smith (1996), Morrison (1997), Doyle dan Wong (1998), Grant (2001), Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung (2006) dan Suliman (2002).

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian sekarang	Implikasi Teoritis
kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996), Morrison (1997), Grant (2001) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini menunjukkan hasil yang berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Doyle dan Wong (1998), bahwa tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan arah yang positif meskipun nilainya tidak signifikan pada α 5%.
Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.	Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh McNeese (1996), Morrison (1997), Grant (2001), Cetin (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.	Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Burton, James P., Thomas W Lee, Brooks C Holtom (2002) yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan.
Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung (2006) dan Suliman, Abubkr M T (2002) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi signifikan positif dengan kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan arah yang positif meskipun nilainya tidak signifikan pada α 5%.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, namun variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen organisasional. Di sisi lain, hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan positif, seperti yang dihipotesiskan dari awal pembahasan. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan motivasi, menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Maka, beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan PT Semeru Karya Buana sehubungan dengan usaha meningkatkan kinerja karyawan antara lain:

1. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja yang paling besar adalah kepuasan terhadap teman sekerja, sedangkan indikator yang paling kecil adalah kepuasan terhadap atasan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa puas dengan atasannya. Oleh karena itu, perlu diciptakan iklim kerja yang kondusif antara karyawan dan atasan agar setiap individu dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.
2. Hasil pengolahan data juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan *outsourcing* memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan, maka hendaknya perusahaan mempekerjakan karyawan tetap pada bagian-bagian produksi yang penting sehingga tidak mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan *outsourcing* hanya ditempatkan pada bagian yang tidak

mempengaruhi proses produksi sehingga tidak menimbulkan resiko tinggi terhadap kelangsungan perusahaan.

3. Dari model yang diajukan, kepuasan kerja dan motivasi lebih berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Jadi, pimpinan dapat menfokuskan pada kepuasan kerja dan motivasi kerja jika ingin meningkatkan kinerja karyawan karena akan sangat sulit untuk meningkatkan komitmen mengingat status karyawan *outsourcing*.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pembahasan tesis ini maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan dengan SEM, terdapat 2 kriteria dalam model yang berada pada penilaian marginal yaitu GFI (0,876) dan AGFI (0,833).
2. Adanya keterbatasan waktu karena padatnya jam kerja pada karyawan *outsourcing* sebagai sumber informasi dari PT. Semeru Karya Buana sehingga data yang di peroleh tidak maksimal.
3. Adanya keterbatasan jumlah responden yang hanya berjumlah 100 orang.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang

mempengaruhi komitmen organisasional untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu indikator-indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian dapat ditambah dengan indikator-indikator lain diluar penelitian ini yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal lain yang dapat dilakukan adalah menambah jumlah responden untuk meningkatkan nilai GFI dan AFGI agar tidak menunjukkan hasil yang baik (tidak marginal).

DAFTAR REFERENSI

- Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA., 1993, “*Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Test of a Three – Component Conceptualization*”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 4
- Alpader, G. G., 1990, “*Relationship Between Commitment to Hospital Goal and Job Satisfaction : A Case Study of Nursing Department*”, **Health Care Management Review**, 15 (4), p. 51-62
- Amstrong, Michael, 1994, “*Handbook of Personal Management Practise*”, 4th Edition, Kopan Page Ltd., London
- Arbuckle, J. L., 1997, “*Amos User’s Guide Version 3.6*”, Smallwaters Corporation, Chicago
- Augusty T. Ferdinand, A, 2000, “*Structural Equation Modelling Dalam Penelitan Manajemen*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- _____, 2006, “*Metode Penelitian Manajemen Edisi 2*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, “*The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviors*”, **Journal of Managerial Issues**, Summer, p. 181-197
- Cetin, Munevver Olcum, 2006, “*The Relationship Between Job Satisfaction Occupational and Organizational Commitment of Academics*”, **Journal of American Academy of Bussiness**, 8 (1), p. 78-88

- Chandra K., 2007, “*Outsourcing (Alih Daya) dan Pengelolaan Tenaga Kerja Pada Perusahaan : (Tinjauan Yuridis Terhadap UU No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan)*”, **Jurnal Hukum**, Mei 20
- Chen *et al*, 2006, “*Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America*”, **Leadership and Organizational journal**, 27 (4), p. 242-249
- Cooke, Ernest F., 1999, “*Control and Motivation in Sales Management through The Compensation Plan*”, **Journal of Marketing Theory and Practise**
- Cooper Donald R.C., William Emory, 1998, “*Metode Penelitian Bisnis*”, Erlangga, Jakarta
- Dessler, Gary, 1992, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, PT Prenhalindo, Jakarta
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, “*The Impact of Various Factors on The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intention of Profesional Accountants*”, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16, No. 4, p. 234 – 245
- Doyle, P. and Wong, V., 1998, “*Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study*”, **European Journal of Marketing**, Vol. 32 No. 5/6, page 514-535
- Grant, Ken *et al*, 2001, “*The Role of Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople*”, **Journal of The Academy of Marketing Sciences**, Vol. 23, No. 2, p. 165 – 178
- Hair, J.F. Jr; R.E. Anderson, R.L. Tatham & W.C. Black, 1995, “*Multivariate Data Analysis With Readings*”, Eaglewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

- Harrison, J. Klane and Russell Hubbard, 1998, “*Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employee of USA*”
- Jae, Moon M, 2000, “*Organizational Commitment Revisited in New Public Management*”, **Public Performance & Management Review**, Vol. 24, No.2
- Johnson Dongoran, 2001, “*Komitmen organisasional: Dua Sisi Sebuah Koin*”, **Dian Ekonomi**, 7 (1), hal. 35-56
- Fuad Mas’ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- McNeese –Smith, Donna, 1996, “*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment* ” **Hospital & Health Services Administration**, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Morrison, 1997, “*How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation, and Intention to Remain*”, **Journal of Small Business Management**, July
- Mowday, R. T., R. M. Steers and I. W. Porter, 1979, “*The Measurement of Organizational Commitment*”, **Journal of Applied Psychology**, 84, p. 408-414
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 1999, “*Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*”, BPFE, Yogyakarta
- Luthans, Fred, 1995, “*Organizational Behavior*”, Seventh Edition, Boston: McGraw-Hill, Inc.

- Ostroff, C., 1992, "*The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis*", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No. 6, p. 963-974
- Robbins, Stephen P, 1996, "*Organizational Behavior Concept, Controversiest, Application*", Eaglewoods Cliffs, Prentice Hall Inc.
- Sugiyono, 1999, "*Metode Penelitian Bisnis*", CV Alfabeta, Bandung
- Suliman, Abubakr MT, 2002, "*Is it really a Mediating Construct?*", **Journal of Management Development**, Vol. 21, p. 170-183
- Tansuhaj, Patriya., Donna, Randall & Jim, McCullough, 1998, "*A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function*", **The Journal of Service Marketing**, Vol. 2, No.3
- Testa, Mark R., 1999, "*Satisfaction with organizational Vision, Job Satisfaction and Service Effort: An Empirical Investigation*", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 20, No. 3
- Vest M. J., Scott K.D., and Markham S.E., 1994, "*Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction and Instrumentally Beliefs In A Merit Pay Environment*", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 9, No.2, p. 171 – 181

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi Pada Karyawan *Outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang)

Kepada

Yth. : Para responden (karyawan *outsourcing* PT SKB)

Di Semarang.

Dalam rangka untuk menyelesaikan tesis di Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang; saya sebagai peneliti **memohon bantuan Anda**, yaitu Bapak/Ibu/Sdr/Sdri karyawan *outsourcing* yang bekerja di PT Semeru Karya Buana Semarang, agar berkenan memberikan jawaban kuesioner yang telah saya sajikan dalam lembar berikutnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Semeru Karya Buana dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

Daftar pertanyaan dalam kuesioner berjumlah 17 pertanyaan yang hendaknya diisi dengan lengkap dan mohon jangan dibiarkan tidak terjawab. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan **tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap kinerja anda**. Data pribadi anda tidak akan dipublikasikan, sehingga anda dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi Anda terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban Anda tersebut merupakan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti dan ilmu pengetahuan, maupun bagi usaha untuk memajukan perusahaan. Atas perhatian Anda, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Eva Kris Diana Devi

(NIM C4A006439)

IDENTITAS RESPONDEN

Unit bekerja :

Jenis Kelamin : a. Laki – laki

b. Perempuan

Usia :

Status : a. Single

b. Menikah

c. Duda / Janda

Pendidikan : a. SMU / STM Sederajat

b. Diploma I, II, III

c. Sarjana (S1)

d. S2 / S3

Jabatan :

Masa kerja :

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner ini, cukup dengan membubuhkan tanda “√” di tengah – tengah kotak yang disediakan. Jawaban tersebut dianggap yang paling sesuai dengan pendapat Anda.

Contoh:

“Saya senang bekerja di perusahaan ini”

- ❖ Apabila Anda menganggap bahwa pernyataan tersebut sangat tidak benar dan Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan tersebut, maka bubuhkan tanda “√” seperti contoh berikut:

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat Setuju

- ❖ Apabila Anda menganggap bahwa pernyataan tersebut agak mendekati kebenaran dan Anda **agak setuju** dengan pernyataan tersebut, maka bubuhkan tanda “√” seperti contoh berikut:

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat Setuju

Keterangan : **Pengisian jawaban dilakukan hanya pada satu kotak dari tujuh kotak yang disediakan.**

Kinerja Karyawan

1. Saya melakukan tugas yang diberikan dengan baik.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

2. Saya memiliki kemampuan menggagas ide-ide baru

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

3. Pekerjaan saya sudah memenuhi target perusahaan.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

Komitmen organisasional

1. Saya sangat yakin dapat menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

2. Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan perusahaan adalah juga permasalahan saya sendiri.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

3. Saya sangat tertarik dengan pekerjaan saya di perusahaan ini.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

4. Saya berpikir saya tidak akan mudah menjadi bagian dari perusahaan lain seperti saya menjadi bagian dari perusahaan ini.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

5. Perusahaan ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

Kepuasan Kerja

1. Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban atau tanggung jawab yang saya pikul.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

2. Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan untuk tetap bekerja di perusahaan ini.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

3. Ketika saya meminta teman sekerja melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai dengan baik.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

4. Para manajer (supervisor) dimana saya bekerja memberikan dukungan kepada saya.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

Motivasi

1. Saya peduli dan tertarik dengan tugas-tugas yang diberikan pada saya.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

2. Saya bekerja dengan jumlah waktu dan jumlah pekerjaan secara tepat.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

3. Saya bekerja ekstra keras jika atasan akan mengevaluasi pekerjaan saya.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

4. Saya mau untuk melakukan pekerjaan ini hanya karena uang/gaji.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

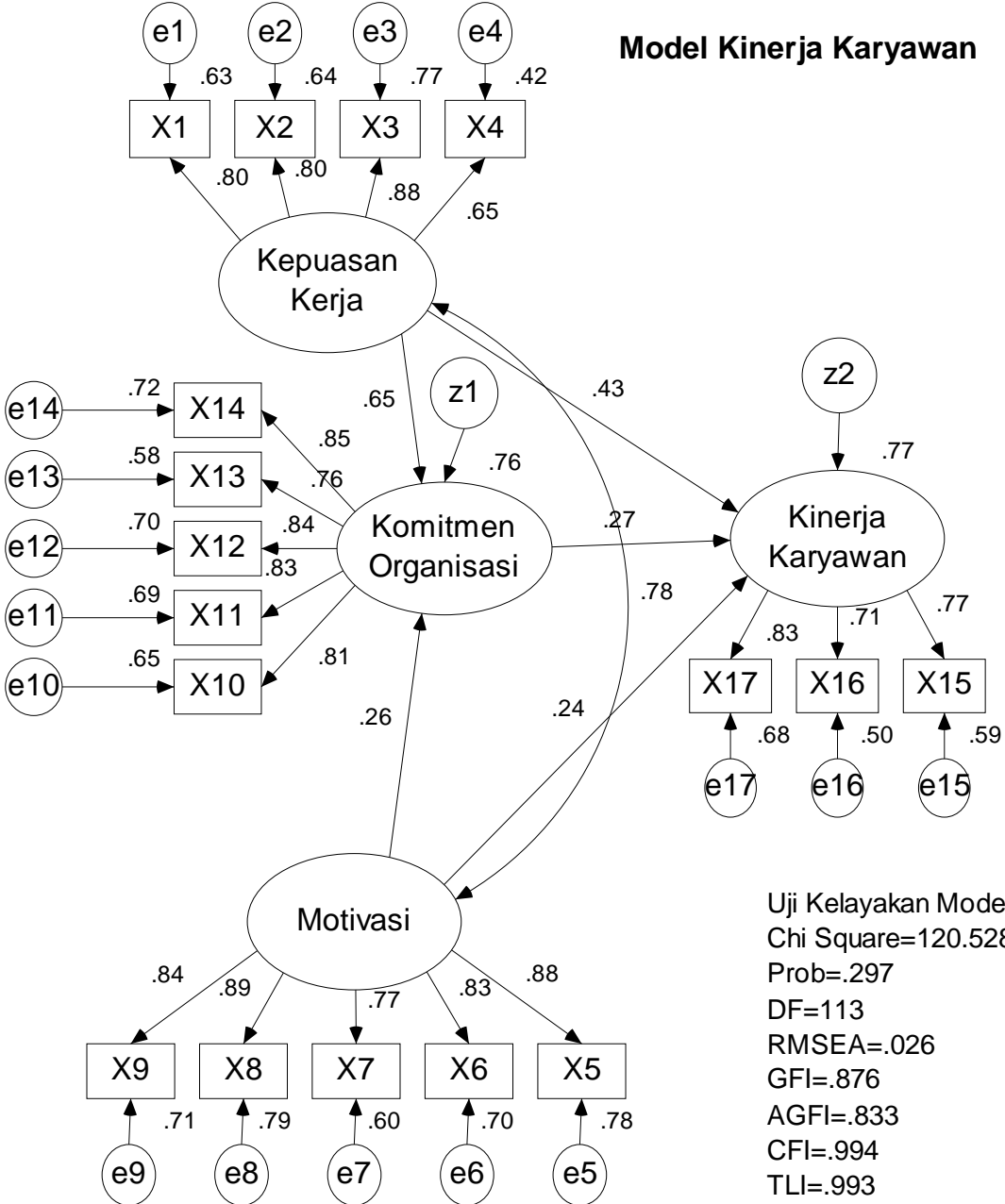
5. Saya berdisiplin tinggi dalam bekerja untuk menghindari hukuman dari atasan.

Sangat
Tidak Setuju Sangat
Setuju

1 2 3 4 5 6 7

Terima kasih Atas Kerjasama Anda

Model Kinerja Karyawan



Uji Kelayakan Model
 Chi Square=120.528
 Prob=.297
 DF=113
 RMSEA=.026
 GFI=.876
 AGFI=.833
 CFI=.994
 TLI=.993
 CMIN/DF=1.067

**C:\Documents and Settings\RE@DY\My Documents\MY THESIS\eva\25
MEI 2009\FULL SEM\full sem.amw**

Analysis Summary

Date and Time

Date: Monday, May 25, 2009

Time: 11:18:50 PM

Title

full sem: Monday, May 25, 2009 11:18 PM

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 100

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X1

X2

X3

X4

X15

X16

X17

X10

X11

X12

X13

X14

X5

X6

X7

X8

X9

Unobserved, endogenous variables

Kinerja_Karyawan

Komitmen_Organisasi

Unobserved, exogenous variables

Kepuasan_Kerja

Motivasi

e1

e2

e3

e4

e15

e16

e17

e10

e11

e12

e13

e14

e5

e6

e7

e8

e9

z1

z2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	40
Number of observed variables:	17
Number of unobserved variables:	23
Number of exogenous variables:	21
Number of endogenous variables:	19

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	23	0	0	0	0	23
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	18	1	21	0	0	40
Total	41	1	21	0	0	63

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X9	1.000	7.000	-.476	-1.943	-.473	-.965
X8	1.000	7.000	-.391	-1.598	-.664	-1.354
X7	1.000	7.000	-.469	-1.916	-.619	-1.264
X6	1.000	7.000	-.390	-1.591	-.644	-1.927
X5	1.000	7.000	-.360	-1.469	-.449	-1.937
X14	1.000	7.000	-.397	-1.619	-.499	-1.018

X13	1.000	7.000	-.309	-1.261	-.689	-1.407
X12	1.000	7.000	-.441	-1.799	-.198	-.403
X11	1.000	7.000	-.307	-1.254	-.308	-1.650
X10	1.000	7.000	-.468	-1.909	-.592	-1.209
X17	1.000	7.000	-.541	-2.209	-.196	-.400
X16	1.000	7.000	-.598	-2.440	.041	.084
X15	1.000	7.000	-.508	-2.073	-.412	-.841
X4	1.000	7.000	-.528	-2.154	.026	.053
X3	1.000	7.000	-.341	-1.391	-.545	-1.113
X2	1.000	7.000	-.444	-1.813	.169	.344
X1	1.000	7.000	-.367	-1.499	-.667	-1.362
Multivariate					12.669	2.469

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
35	34.394	.007	.001
61	32.781	.012	.001
18	29.641	.029	.027
26	29.553	.030	.010
51	29.400	.031	.004
75	28.452	.040	.007
36	28.433	.040	.002
16	26.737	.062	.021
23	26.638	.064	.011

89	24.477	.107	.181
25	24.404	.109	.125
85	24.346	.110	.082
54	23.881	.123	.102
13	23.806	.125	.070
90	23.687	.128	.050
17	23.476	.134	.043
28	23.333	.139	.033
78	23.089	.146	.031
66	22.676	.160	.043
64	21.854	.190	.129
39	20.971	.228	.333
81	20.792	.236	.319
53	20.773	.237	.248
43	20.695	.240	.206
41	20.682	.241	.151
80	20.341	.257	.192
42	20.013	.274	.238
50	19.767	.286	.260
62	19.726	.288	.208
34	19.082	.324	.401
96	18.424	.363	.639
60	18.390	.365	.576
56	17.820	.400	.763

57	17.763	.404	.721
67	17.755	.404	.652
91	17.733	.406	.585
49	17.320	.433	.712
46	17.211	.440	.693
93	17.132	.445	.659
94	16.979	.456	.661
70	16.919	.460	.616
15	16.863	.464	.568
55	16.763	.471	.543
7	16.170	.512	.770
22	15.176	.583	.976
48	13.939	.671	1.000
31	13.939	.671	1.000
47	13.903	.674	1.000
32	13.648	.692	1.000
71	13.497	.702	1.000
77	13.341	.713	1.000
5	13.331	.714	1.000
38	13.307	.715	.999
82	13.233	.720	.999
37	12.960	.739	1.000
76	12.909	.742	.999
44	12.625	.761	1.000

6	12.530	.767	1.000
4	12.499	.769	.999
69	11.060	.853	1.000
30	10.627	.875	1.000
58	10.494	.882	1.000
72	10.464	.883	1.000
45	10.221	.894	1.000
52	10.204	.895	1.000
33	10.171	.896	1.000
10	10.134	.898	1.000
24	10.011	.903	1.000
79	9.963	.905	1.000
11	9.937	.906	1.000
2	9.722	.915	1.000
92	9.690	.916	1.000
63	9.646	.918	1.000
12	9.566	.921	1.000
68	9.315	.930	1.000
59	9.189	.934	1.000
83	8.994	.940	1.000
29	8.708	.949	1.000
84	8.549	.953	1.000
19	8.507	.954	1.000
74	8.228	.961	1.000

73	7.978	.967	1.000
14	7.948	.968	1.000
20	7.919	.968	1.000
1	7.885	.969	1.000
3	7.646	.974	1.000
87	7.518	.976	1.000
8	7.040	.983	1.000
86	7.031	.983	1.000
27	6.917	.985	.999
40	6.846	.985	.996
88	6.767	.986	.988
65	6.482	.989	.977
95	4.539	.999	1.000
9	4.472	.999	.995
21	2.082	1.000	1.000

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	X9	X8	X7	X6	X5	X14	X13	X12	X11	X10	X17	X16	X15	X4	X3	X2
X9	2.053															
X8	1.681	2.488														
X7	1.396	1.516	2.049													
X6	1.657	2.061	1.400	2.861												
X5	1.781	2.08	1.64	2.10	2.80											

		6	7	9	2														
X14	1.188	1.41	1.17	1.58	1.43	2.26													
		1	4	6	6	0													
X13	1.022	1.17	.991	1.48	1.32	1.56	2.26												
		7		4	0	1	6												
X12	.984	1.15	1.17	1.23	1.24	1.61	1.45	2.22											
		6	7	8	3	0	5	5											
X11	1.194	1.43	1.16	1.51	1.52	1.48	1.46	1.66	2.39										
		9	8	6	8	4	5	2	2										
X10	1.150	1.40	1.11	1.50	1.41	1.60	1.27	1.60	1.68	2.43									
		2	2	6	1	9	3	4	9	4									
X17	1.186	1.37	1.15	1.42	1.43	1.45	1.09	1.30	1.48	1.46	2.32								
		5	3	2	7	0	5	5	8	6	5								
X16	1.084	1.13	.918	1.08	1.15	1.03	.965	1.00	1.04	.999	1.21	2.11							
		9		6	8	4		2	2		8	2							
X15	1.223	1.16	1.23	1.14	1.33	1.20	1.04	1.10	1.19	1.04	1.47	1.34	2.34						
		9	4	1	0	9	9	0	5	7	0	5	6						
X4	.825	.795	.915	.585	.750	1.08	.805	1.02	.990	.840	1.11	.680	1.19	2.19					
						0		5			5		5	0					
X3	1.191	1.37	1.24	1.47	1.49	1.51	1.28	1.35	1.45	1.39	1.32	1.11	1.23	1.30	2.17				
		4	5	3	2	8	6	9	8	7	1	8	4	0	4				
X2	1.141	1.19	1.01	1.32	1.23	1.17	1.01	1.00	1.21	1.19	1.17	.939	1.01	.875	1.31	1.66			
		8	6	1	6	1	7	6	9	2	5		9		4	8			
X1	1.188	1.18	1.17	1.23	1.29	1.24	1.25	1.09	1.14	1.24	1.26	.984	1.12	1.27	1.48	1.18	2.		
		5	5	4	1	4	1	7	4	4	3		4	5	7	5			

Condition number = 61.215

Eigenvalues

22.637 2.949 2.264 1.609 1.272 1.152 .967 .833 .801 .712 .675 .633 .564 .491
.437 .401 .370

Determinant of sample covariance matrix = 1.255

Sample Correlations (Group number 1)

	X9	X8	X7	X6	X5	X14	X13	X12	X11	X10	X17	X16	X15	X4	X3	X2	X1
X9	1.00																
X8	.744	1.00															
X7	.681	.671	1.00														
X6	.684	.772	.578	1.00													
X5	.743	.790	.687	.745	1.00												
X1 4	.552	.595	.546	.624	.571	1.00											
X1 3	.474	.496	.460	.583	.524	.690	1.00										
X1 2	.460	.491	.551	.491	.498	.718	.648	1.00									
X1 1	.539	.590	.527	.579	.590	.638	.629	.720	1.00								
X1 0	.515	.570	.498	.571	.540	.686	.542	.689	.700	1.00							
X1 7	.543	.572	.528	.551	.563	.632	.477	.574	.631	.616	1.00						
X1 6	.520	.497	.441	.442	.476	.473	.441	.462	.464	.441	.550	1.00					
X1 5	.557	.484	.563	.440	.519	.525	.455	.481	.504	.438	.630	.604	1.00				
X4	.389	.341	.432	.234	.303	.485	.361	.464	.433	.364	.494	.316	.527	1.00			

X3	.564	.591	.590	.590	.604	.685	.580	.618	.639	.607	.588	.522	.546	.596	1.00		
															0		
X2	.616	.588	.549	.605	.572	.603	.523	.522	.610	.592	.596	.500	.515	.458	.690	1.00	
																0	
X1	.569	.516	.564	.501	.529	.568	.570	.505	.508	.547	.569	.465	.504	.592	.692	.630	1.00
																	0

Condition number = 61.839

Eigenvalues

9.890 1.221 .995 .738 .568 .539 .424 .373 .360 .339 .308 .282 .225 .206 .199 .173
.160

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 153

Number of distinct parameters to be estimated: 40

Degrees of freedom (153 - 40): 113

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 120.528

Degrees of freedom = 113

Probability level = .297

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
----------	------	------	--------

Komitmen_Organisasi	<---	Motivasi	.221	.107	2.064	.039	par_4
Komitmen_Organisasi	<---	Kepuasan_Kerja	.710	.156	4.540	***	par_5
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.436	.209	2.086	.037	par_1
Kinerja_Karyawan	<---	Komitmen_Organisasi	.255	.176	1.454	.146	par_2
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi	.189	.112	1.692	.091	par_3
X1	<---	Kepuasan_Kerja	1.000				
X2	<---	Kepuasan_Kerja	.889	.103	8.664	***	par_7
X3	<---	Kepuasan_Kerja	1.116	.114	9.775	***	par_8
X4	<---	Kepuasan_Kerja	.828	.122	6.788	***	par_9
X15	<---	Kinerja_Karyawan	1.000				
X16	<---	Kinerja_Karyawan	.868	.122	7.106	***	par_10
X17	<---	Kinerja_Karyawan	1.067	.131	8.156	***	par_11
X10	<---	Komitmen_Organisasi	1.000				
X11	<---	Komitmen_Organisasi	1.016	.107	9.526	***	par_12
X12	<---	Komitmen_Organisasi	.991	.103	9.636	***	par_13
X13	<---	Komitmen_Organisasi	.908	.109	8.314	***	par_14
X14	<---	Komitmen_Organisasi	1.015	.104	9.797	***	par_15
X5	<---	Motivasi	1.000				
X6	<---	Motivasi	.954	.085	11.197	***	par_16
X7	<---	Motivasi	.747	.077	9.715	***	par_17
X8	<---	Motivasi	.949	.074	12.745	***	par_18
X9	<---	Motivasi	.815	.072	11.364	***	par_19

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Estimate

Komitmen_Organisasi	<---	Motivasi	.260
Komitmen_Organisasi	<---	Kepuasan_Kerja	.653
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.428
Kinerja_Karyawan	<---	Komitmen_Organisasi	.273
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi	.237
X1	<---	Kepuasan_Kerja	.796
X2	<---	Kepuasan_Kerja	.798
X3	<---	Kepuasan_Kerja	.877
X4	<---	Kepuasan_Kerja	.649
X15	<---	Kinerja_Karyawan	.771
X16	<---	Kinerja_Karyawan	.706
X17	<---	Kinerja_Karyawan	.826
X10	<---	Komitmen_Organisasi	.807
X11	<---	Komitmen_Organisasi	.828
X12	<---	Komitmen_Organisasi	.837
X13	<---	Komitmen_Organisasi	.760
X14	<---	Komitmen_Organisasi	.850
X5	<---	Motivasi	.884
X6	<---	Motivasi	.835
X7	<---	Motivasi	.772
X8	<---	Motivasi	.890
X9	<---	Motivasi	.842

Covariances: (Group number 1 - Default model)

Estimate S.E. C.R. PLabel

Kepuasan_Kerja <--> Motivasi 1.343 .260 5.162 ***par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kepuasan_Kerja	<--> Motivasi	.784

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
Kepuasan_Kerja	1.343	.290	4.627	***par_20
Motivasi	2.188	.396	5.530	***par_21
z1	.382	.106	3.597	***par_22
z2	.318	.115	2.777	.005par_23
e1	.778	.133	5.829	***par_24
e2	.605	.104	5.819	***par_25
e3	.503	.107	4.705	***par_26
e4	1.268	.195	6.497	***par_27
e15	.952	.175	5.438	***par_28
e16	1.061	.177	5.992	***par_29
e17	.737	.152	4.852	***par_30
e10	.847	.141	5.991	***par_31
e11	.753	.131	5.754	***par_32
e12	.667	.117	5.690	***par_33
e13	.957	.153	6.264	***par_34
e14	.625	.113	5.514	***par_35
e5	.614	.115	5.361	***par_36
e6	.868	.146	5.932	***par_37

e7	.828	.131	6.313	***par_38
e8	.518	.099	5.223	***par_39
e9	.598	.102	5.871	***par_40

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

	Estimate
Komitmen_Organisasi	.759
Kinerja_Karyawan	.772
X9	.709
X8	.792
X7	.596
X6	.696
X5	.781
X14	.723
X13	.578
X12	.700
X11	.685
X10	.652
X17	.683
X16	.498
X15	.594
X4	.421
X3	.769
X2	.637
X1	.633

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	Motivasi	Kepuasan_Karyawan	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan	X9	X8	X7	X6	X5	X14	X13	X12
Motivasi	2.188											
Kepuasan_Karyawan	1.343	1.343										
Komitmen_Organisasi	1.437	1.250	1.587									
Kinerja_Karyawan	1.366	1.159	1.222	1.394								
X9	1.784	1.096	1.172	1.114	2.053							
X8	2.076	1.275	1.364	1.297	1.624	1.9387						
X7	1.634	1.004	1.074	1.021	1.333	1.5251	2.049					
X6	2.088	1.282	1.372	1.304	1.703	1.9181	1.5260	2.861				
X5	2.188	1.343	1.437	1.366	1.7284	2.0176	1.6234	2.0288	0.802			
X14	1.459	1.269	1.611	1.241	1.190	1.384	1.0190	1.3192	1.4259	2.260		
X13	1.305	1.136	1.441	1.110	1.064	2.939	1.215	1.3146	1.4205	2.263	2.266	
X12	1.424	1.239	1.573	1.211	1.161	1.351	1.0164	1.3159	1.4124	1.5142	2.228	2.225

X11	1.46 1	1.271	1.613	1.242	1.11.31.01.31.41.61.41.52.3 91 86 91 94 61 37 65 98 92
X10	1.43 7	1.250	1.587	1.222	1.11.31.01.31.41.61.41.51.62.4 72 64 74 72 37 11 41 73 13 34
X17	1.45 8	1.237	1.304	1.488	1.11.31.01.31.41.31.11.21.31.32.3 89 84 89 92 58 24 85 93 26 04 25
X16	1.18 7	1.007	1.061	1.211	.961.1.881.11.11.0.961.01.01.01.22.1 8 26 6 32 87 77 4 52 79 61 92 12
X15	1.36 6	1.159	1.222	1.394	1.11.21.01.31.31.21.11.21.21.21.41.22.3 14 97 21 04 66 41 10 11 42 22 88 11 46
X4	1.11 3	1.113	1.036	.960	.901.0.831.01.11.0.941.01.01.01.0.83.962.1 8 56 1 62 13 51 1 26 53 36 25 4 0 90
X3	1.49 9	1.498	1.395	1.293	1.21.41.11.41.41.41.21.31.41.31.31.11.21.22.1 22 22 20 30 99 16 67 82 18 95 80 23 93 41 74
X2	1.19 5	1.195	1.112	1.031	.971.1.891.11.11.11.01.11.11.11.1.891.0.981.31.6 4 34 3 40 95 29 10 02 30 12 00 5 31 9 33 67
X1	1.34 3	1.343	1.250	1.159	1.01.21.01.21.31.21.11.21.21.21.21.01.11.11.41.12.1 96 75 04 82 43 69 36 39 71 50 37 07 59 13 98 95 21

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

Motivasi	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organi_sasi	Kinerja_Karyawan	X9	X8	X7	X6	X5	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X1	X4	X3	X2	X1
1.000	.784	.771	.782						.4	.3	.2	.1	.0	.7	.6	.5				
	1.000	.856	.847																	
		1.000	.822																	
			1.000																	

n					
X9	.842	.660	.649	.659	1.000
X8	.890	.697	.686	.696	.741.0900
X7	.772	.605	.595	.604	.65.681.00700
X6	.835	.654	.644	.653	.70.74.641.033400
X5	.884	.692	.682	.691	.74.78.68.731.0462700
X14	.656	.728	.850	.699	.55.58.50.54.581.02467000
X13	.586	.651	.760	.624	.49.52.45.48.51.641.042398600
X12	.646	.717	.837	.688	.54.57.49.53.57.71.631.0348902600
X11	.638	.709	.828	.680	.53.56.49.53.56.70.62.691.07833449300
X10	.623	.692	.807	.663	.52.55.48.52.55.68.61.67.661.044100746800
X17	.647	.700	.679	.826	.54.57.49.54.57.57.51.56.56.541.0459018682800
X16	.552	.598	.580	.706	.46.49.42.46.48.49.44.48.48.46.581.05161831508300
X15	.603	.653	.633	.771	.50.53.46.50.53.53.48.53.52.51.63.541.087633910427400
X4	.508	.649	.556	.549	.42.45.39.42.44.47.42.46.46.44.45.38.421.0822492250948400
X3	.687	.877	.751	.743	.57.61.53.57.60.63.57.62.62.60.61.52.57.561.0

X1 6	.968	1.12 6	.886	1.13 2	1.18 7	1.07 7	.964	1.05 2	1.07 9	1.06 1	1.29 2	2.11 2						
X1 5	1.11 4	1.29 7	1.02 1	1.30 4	1.36 6	1.24 1	1.11 0	1.21 1	1.24 2	1.22 2	1.48 8	1.21 1	2.34 6					
X4	.908	1.05 6	.831	1.06 2	1.11 3	1.05 1	.941	1.02 6	1.05 3	1.03 6	1.02 5	.834	.960	2.19 0				
X3	1.22 2	1.42 2	1.12 0	1.43 0	1.49 9	1.41 6	1.26 7	1.38 2	1.41 8	1.39 5	1.38 0	1.12 3	1.29 3	1.24 1	2.17 4			
X2	.974	1.13 4	.893	1.14 0	1.19 5	1.12 9	1.01 0	1.10 2	1.13 0	1.11 2	1.10 0	.895	1.03 1	.989	1.33 3	1.66 7		
X1 6	1.09 6	1.27 5	1.00 4	1.28 2	1.34 3	1.26 9	1.13 6	1.23 9	1.27 1	1.25 0	1.23 7	1.00 7	1.15 9	1.11 3	1.49 8	1.19 5	2.12 1	

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	X9	X8	X7	X6	X5	X14	X13	X12	X11	X10	X17	X16	X15	X4	X3	X2	X1
X9	1.00 0																
X8	.749	1.00 0															
X7	.650	.687	1.00 0														
X6	.703	.743	.644	1.00 0													
X5	.744	.786	.682	.737	1.00 0												
X1 4	.552	.584	.506	.547	.580	1.00 0											
X1 3	.494	.522	.453	.489	.518	.646	1.00 0										
X1 2	.543	.574	.498	.539	.570	.712	.636	1.00 0									

X1 1	.537	.568	.493	.533	.564	.704	.629	.693	1.00 0										
X1 0	.524	.554	.481	.520	.550	.687	.614	.676	.668	1.00 0									
X1 7	.544	.575	.499	.540	.571	.578	.516	.568	.562	.548	1.00 0								
X1 6	.465	.491	.426	.461	.488	.493	.441	.485	.480	.468	.583	1.00 0							
X1 5	.508	.537	.466	.503	.533	.539	.481	.530	.524	.512	.637	.544	1.00 0						
X4	.428	.452	.392	.424	.449	.472	.422	.465	.460	.449	.454	.388	.424	1.00 0					
X3	.578	.611	.530	.573	.607	.639	.571	.628	.622	.606	.614	.524	.572	.569	1.00 0				
X2	.527	.557	.483	.522	.553	.581	.520	.572	.566	.552	.559	.477	.521	.518	.700	1.00 0			
X1	.525	.555	.481	.520	.551	.580	.518	.570	.564	.550	.557	.475	.520	.516	.698	.635	1.00 0		

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X9	X8	X7	X6	X5	X14	X13	X12	X11	X10	X17	X16	X15	X4	X3	X2	X1
X9	.000																
X8	-.013	.000															
X7	.063	-.035	.000														
X6	-.046	.079	-.160	.000													
X5	-.003	.010	.013	.021	.000												
X1 4	-.002	.027	.084	.194	-.023	.000											
X1 3	-.042	-.062	.016	.239	.014	.098	.000										

X1
2 -.177-.196 .113-.121-.181 .014 .027 .000

X1
1 .003 .053 .077 .122 .067-.154 .001 .064 .000

X1
0 -.022 .038 .039 .135-.026-.002-.168 .032 .076 .000

X1
7 -.003-.009 .063 .030-.022 .126-.090 .012 .162 .161 .000

X1
6 .116 .013 .031-.047-.029-.044 .001-.050-.036-.062-.074 .000

X1
5 .108-.128 .213-.163-.036-.031-.061-.111-.048-.175-.018 .134 .000

X4 -.083-.261 .084-.477-.363 .029-.136-.001-.063-.196 .090-.154 .235 .000

X3 -.031-.048 .125 .043-.007 .102 .020-.023 .041 .002-.059-.004-.059 .059 .000

X2 .166 .064 .123 .180 .041 .042 .007-.096 .089 .080 .074 .044-.012-.114-.019 .000

X1 .092-.090 .171-.048-.053-.025 .115-.142-.127-.007 .026-.022-.035 .162-.011-.010.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X9	X8	X7	X6	X5	X14	X13	X12	X11	X10	X17	X16	X15	X4	X3	X2	X1
X9	.000																
X8	-.044	.000															
X7	.257	-.129	.000														
X6	-.153	.237	-.552	.000													
X5	-.010	.029	.044	.060	.000												
X1 4	-.006	.097	.348	.666	-.077	.000											
X1 3	-.174	-.231	.068	.838	.050	.361	.000										

X1 2	-.726	-.719	.472	-.421	-.627	.050	.101	.000											
X1 1	.010	.188	.309	.409	.224	-.537	.002	.225	.000										
X1 0	-.085	.135	.156	.451	-.088	-.007	-.607	.113	.262	.000									
X1 7	-.014	-.033	.259	.102	-.073	.473	-.347	.047	.597	.591	.000								
X1 6	.503	.051	.138	-.172	-.107	-.179	.006	-.207	-.145	-.247	-.288	.000							
X1 5	.438	-.465	.876	-.560	-.124	-.119	-.237	-.429	-.177	-.650	-.064	.525	.000						
X4	-.356		.366				.116	-.558	-.005	-.247	-.769	.363	-.663	.950	.000				
X3	-.128	-.176	.521	.147	-.025	.385	.077	-.090	.151	.009	-.221	-.018	-.227	.233	.000				
X2	.790	.272	.596	.728	.166	.187	.030	-.432	.385	.346	.328	.210	-.055	-.529	-.080	.000			
X1	.390	-.342	.737	-.173	-.188	-.099	.464	-.565	-.487	-.025	.102	-.095	-.137	.666	-.043	-.045	.000		

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	X9	X8	X7	X6	X5	X14	X13	X12	X11	X10	X17	X16	X15	X4	X3	X2	X1	
Motivasi		.182	.245	.121	.147	.217	.015	.009	.014	.012	.011	.023	.013	.017	.007	.024	.016	.014
Kepuasan_Kerja	.015	.020	.010	.012	.018	.034	.020	.032	.029	.025	.040	.023	.029	.074	.252	.167	.146	
Komitmen_Organisasi	.013	.017	.008	.010	.015	.182	.107	.167	.152	.133	.028	.016	.020	.014	.047	.031	.027	
Kinerja_Karyawan	.022	.029	.014	.017	.026	.031	.018	.029	.026	.023	.239	.135	.173	.018	.062	.041	.036	

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan
Komitmen_Organisasi		.221	.710	.000
Kinerja_Karyawan		.245	.617	.255

X9	.815	.000	.000	.000
X8	.949	.000	.000	.000
X7	.747	.000	.000	.000
X6	.954	.000	.000	.000
X5	1.000	.000	.000	.000
X14	.224	.720	1.015	.000
X13	.201	.645	.908	.000
X12	.219	.703	.991	.000
X11	.225	.721	1.016	.000
X10	.221	.710	1.000	.000
X17	.262	.659	.273	1.067
X16	.213	.536	.222	.868
X15	.245	.617	.255	1.000
X4	.000	.828	.000	.000
X3	.000	1.116	.000	.000
X2	.000	.889	.000	.000
X1	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan
Komitmen_Organisasi	.260	.653	.000	.000
Kinerja_Karyawan	.307	.606	.273	.000
X9	.842	.000	.000	.000
X8	.890	.000	.000	.000
X7	.772	.000	.000	.000

X6	.835	.000	.000	.000
X5	.884	.000	.000	.000
X14	.221	.555	.850	.000
X13	.197	.496	.760	.000
X12	.217	.546	.837	.000
X11	.215	.540	.828	.000
X10	.210	.527	.807	.000
X17	.254	.501	.225	.826
X16	.217	.428	.192	.706
X15	.237	.467	.210	.771
X4	.000	.649	.000	.000
X3	.000	.877	.000	.000
X2	.000	.798	.000	.000
X1	.000	.796	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan
Komitmen_Organisasi	.221	.710	.000	.000
Kinerja_Karyawan	.189	.436	.255	.000
X9	.815	.000	.000	.000
X8	.949	.000	.000	.000
X7	.747	.000	.000	.000
X6	.954	.000	.000	.000
X5	1.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	1.015	.000

X13	.000	.000	.908	.000
X12	.000	.000	.991	.000
X11	.000	.000	1.016	.000
X10	.000	.000	1.000	.000
X17	.000	.000	.000	1.067
X16	.000	.000	.000	.868
X15	.000	.000	.000	1.000
X4	.000	.828	.000	.000
X3	.000	1.116	.000	.000
X2	.000	.889	.000	.000
X1	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan
Komitmen_Organisasi	.260	.653	.000	.000
Kinerja_Karyawan	.237	.428	.273	.000
X9	.842	.000	.000	.000
X8	.890	.000	.000	.000
X7	.772	.000	.000	.000
X6	.835	.000	.000	.000
X5	.884	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.850	.000
X13	.000	.000	.760	.000
X12	.000	.000	.837	.000
X11	.000	.000	.828	.000

X10	.000	.000	.807	.000
X17	.000	.000	.000	.826
X16	.000	.000	.000	.706
X15	.000	.000	.000	.771
X4	.000	.649	.000	.000
X3	.000	.877	.000	.000
X2	.000	.798	.000	.000
X1	.000	.796	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan
Komitmen_Organisasi	.000	.000	.000	.000
Kinerja_Karyawan	.056	.181	.000	.000
X9	.000	.000	.000	.000
X8	.000	.000	.000	.000
X7	.000	.000	.000	.000
X6	.000	.000	.000	.000
X5	.000	.000	.000	.000
X14	.224	.720	.000	.000
X13	.201	.645	.000	.000
X12	.219	.703	.000	.000
X11	.225	.721	.000	.000
X10	.221	.710	.000	.000
X17	.262	.659	.273	.000
X16	.213	.536	.222	.000

X15	.245	.617	.255	.000
X4	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000	.000
X1	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan
Komitmen_Organisasi	.000	.000	.000	.000
Kinerja_Karyawan	.071	.178	.000	.000
X9	.000	.000	.000	.000
X8	.000	.000	.000	.000
X7	.000	.000	.000	.000
X6	.000	.000	.000	.000
X5	.000	.000	.000	.000
X14	.221	.555	.000	.000
X13	.197	.496	.000	.000
X12	.217	.546	.000	.000
X11	.215	.540	.000	.000
X10	.210	.527	.000	.000
X17	.254	.501	.225	.000
X16	.217	.428	.192	.000
X15	.237	.467	.210	.000
X4	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000

X2	.000	.000	.000	.000
X1	.000	.000	.000	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
e6	<--> e7	4.414	-.201
e12	<--> e7	4.379	.179
e11	<--> e14	6.901	-.214
e10	<--> e13	4.329	-.211
e4	<--> Motivasi	6.188	-.310
e4	<--> e6	8.597	-.344
e4	<--> e15	5.828	.303

Variances: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change
------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
X6 <---	X4	4.453	-.144
X4 <---	X6	6.799	-.180

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0e	8		-.957	9999.000	1317.837	0	9999.000
1e*	9		-.201	4.898	629.952	20	.188
2e	3		-.179	.972	423.237	5	.760
3e	2		-.185	1.206	222.455	5	.796

3 2

pa .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 6
6 3 0 0 0 8
3 2 2 5

pa .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 1
7 3 0 0 5 1
1 8

pa .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 1
8 3 0 0 6 7 3
0

pa .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 1
9 3 0 0 3 5 6 5
8

pa .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 0 0 1
1 0 0 0 0 0 0 5
0 3 1 1

pa .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 0 0 0 1
1 0 0 0 0 0 0 7 7
1 5 2

pa .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 0 0 0 1
1 0 2 0 0 0 0 0 1
2 1 4

pa .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0
r_ 0 0 0 0 0 0 0 1
1 0 1 0 0 0 0 0 6 1
3 2 4

pa .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0

r_ 0 0 0 0.0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1
 1 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 6 6 2
 4 1 4

pa .0.0.0 - - .0.0.0.0.0.0.0.0.0.0
 r_ .0.0 .0.0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1
 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 6 6 6 1
 5 0 2 0 1 4

pa .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0.0.0.0.0.0
 r_ .0.0.0.0.0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 1 0 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 7
 6 4

pa .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0.0.0.0.0.0
 r_ .0.0.0.0.0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 1 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 6
 7 3

pa .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0.0.0.0.0.0
 r_ .0.0.0.0.0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 1 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 3 2 6
 8 4

pa .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0.0.0.0.0.0
 r_ .0.0.0.0.0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
 1 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 2 2 5
 9 3

pa - .0.0.0 - .0 - - - .0.0.0.0.0.0.0.0.0.0
 r_ .0 .0.0 .0 6 .0.0.0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 8
 2 0 1 0 1 1 0 1 2 1 0 0 0 0 0 0 0 4
 0 9 4 6 0 4

pa .0.0 - - .0.0.0.0.0.0.0.0.0.0 - - - - .0.1
 r_ .0.0 .0.0 0 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 .0.0.0.0 3 5
 2 0 0 0 0 7 0 0 0 0 0 0 0 0 1 1 1 1 6 7
 1 3 3 3 0 3 1

pa -.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0 - - - - .0.0.0.0.0.0.0
 r_ .0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 .0.0.0.0 0 0 0 0 0 1
 2 0 0 0 2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 1

pa.1 - - - -1.
 r_ 4 .0.0.0.3.2 0
 7 3 1 1 4 0 8 0
 4 8 7 4 6 0

pa.1.0.0 - .3 - .5 1.
 r_ 0 1 2 .0 1 .3 6 0
 8 7 4 3 1 4 4 3 0
 2 2 2 0

pa.1 - .0.0.1 - .3.4 1.
 r_ 0 .0 1 2 7 .2 6 3 0
 9 6 1 1 7 9 4 2 6 0
 8 0 2 6 0

pa - - - .0.0.0.0.0 -1.
 r_ .1.0.0 .0 0 0 0 0 .0 0
 1 3 6 8 0 1 0 2 2 0 0
 0 4 9 7 0 1 0 2 2 7 0

pa - - - .0.0.0.0 - - .4 1.
 r_ .2.0.1 .0 0 0 0 .0.0 .4 0
 1 0 1 5 0 0 0 0 0 0 5 0
 1 1 0 5 1 1 1 1 5 6 9 0

pa - .0 - - - - .0.0.0 - -1.
 r_ .0 8 .0.1.2.0 .0.0.0 .0.0 0
 1 0 9 0 1 5 0 0 0 0 0 0 0
 2 3 3 1 7 1 2 3 3 1 2 0

pa .0.0.0 - - - - .0.0 - - .5 1.
 r_ 0 7 0 .1.2.0.0 .0.0 .0.0 4 0
 1 3 7 9 3 5 0 0 0 0 0 0 4 0
 3 8 4 1 2 2 4 1 6 4 0

pa .0.0.0 - - - - .0.0 - - .4.4 1.
 r_ 0 6 0 .1.2 0 .0.0 0 .0.0 7 9 0
 1 8 1 8 1 2 1 0 0 0 0 1 8 3 0
 4 0 8 1 4 2 0 1 0 8 3 0

pa - .0.0 - - - - .0.0 - - .5.5.5 1.
 r_ .0 8 0 .1.2.0.0 .0.0 .0.0 3 6 1 0
 1 0 2 5 0 0 0 0 3 6 1 0

5 3 8 3 7 8 1 1 4 4 2 5 4 3 4 0

pa .0 - .0.0 - - .0.0 - .0.0 - - .0.0 1.
r_ .0 .0 .0.0 .0.1 .0.0 .0 .0.0 .0.0 .0.0 0
1 0 0 4 9 1 8 0 0 0 0 0 0 0 0
6 5 1 9 2 3 0 2 0 1 3 1 2 0 1 0

pa - - .0.0 - - .0 - .0 - - .0.0 .0.0 .3 1.
r_ .0.0 .6 6 .0.1 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .3 0
1 0 0 6 6 0 4 0 0 0 0 0 0 2 0
7 7 2 6 7 6 6 0 2 0 2 3 0 1 0 0 8 0

pa .0.0.0.0 - - .0.0.0.0.0 - - - .0.4.3 1.
r_ 0 0 6 8 .0.2 0 0 0 0 0 .0.0.0 0 6 8 0
1 2 0 3 6 0 1 1 0 1 2 3 0 0 0 0
8 2 0 3 6 1 0 1 0 1 2 3 1 1 1 0 1 5 0

pa - - .0.0.0 - .0 - - - .0.0 .0.0 .3 .3 .4 1.
r_ .0.0 7 6 0 .1 .0 .0.0 .0 .0 .0 .3 .3 .4 0
1 0 0 6 4 5 7 1 0 0 0 0 0 0 9 5 5 0
9 8 1 6 4 5 8 1 3 1 3 1 0 0 0 6 8 6 0

pa - .0.0.0 - .7 - - - .0.0 - - - .0.0 .0.0 .0 1.
r_ .1 1 0 3 .3 .7 .5 .6 .4 .0 .0 .0 .0 .0 .0 0
2 4 1 0 3 1 9 3 1 0 0 0 0 0 0 0 0
0 6 7 6 9 5 2 9 0 1 0 2 2 1 1 0 1 0 1 0

pa .0.0 - - .0.7 - .0.0 - .0.0.0.0.0 - - - - .3 1.
r_ 0 0 .0.0 .0 5 .0 0 0 .0 0 0 0 0 .3 .3 .4 .3 .3 0
2 0 0 6 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 9 3 4 9 1 0
1 2 2 3 7 6 0 1 1 0 1 0 1 0 0 0 1 9 7 9 7 0

pa - - - .2 - .0 - - - .0.0 - - - - .0 - .0.0.0 1.
r_ .0.0.0 .0 .1 .0.0.0 .0 .0 .4 .3 .3 .4 .0 .0 .0 .3 0
2 3 0 0 0 1 1 2 2 0 0 0 0 7 7 4 0 0 0 3 0 0
2 9 9 4 2 7 2 0 2 7 1 3 6 9 4 0 7 2 1 5 0 1 0

pa .0.0.1.0 - - - .0 - - - - .0.0.0.0 - - - .0.0.0 1.
r_ 0 6 2 0 .0.0.0 .1 .0 .3 .4 .0 .0 0 0 0 .0 .0 .0 0
2 1 1 3 7 0 0 0 9 0 3 5 0 2 8 3 2 0 0 0 0 0 0
3 1 1 3 7 7 1 4 7 9 5 1 6 9 4 0 7 1 1 3 1 1 2 0

pa .0 - - - .1 - .1 .1 .0 .0 - .0 .0 - .0 - - .0 - - .1.

r_ 7.0.0.0 5.0 5 7 7 0.0 0 0.0 0 0.0 0.0 1 0.0.0 0
 2 1 3 1 8 1 6 1 6 3 0 0 5 2 0 3 1 0 1 0 4 0 6 0 0
 4 7 2 5 4 5 4 1 2 4 4 3 0

pa - - .0.0 - - - .0.0 - - .0.0.0.0 - - - - .0.0 - .0 - 1.
 r_ .0.0 3 2 .0.0.1 1 3 .0.0 0 0 0 0 .0.0.0.0 1 0 .0 .0 0
 2 1 0 3 2 2 0 5 8 1 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 1 0 3 0
 5 6 4 0 3 2 9 1 8 1 4 8 0 7 5 6 3 1 1 4 8 2 9 7 9 0

pa .1 - - - .0.0.0 - - - 0 - - - - .0.0.0.0.0 - - - - 1.
 r_ .1.0.0.0 6 5 1 .2.0.0 0 .0.0.0.0 0.0.0.0.0 0.0.0.0.1 0
 2 5 0 9 9 6 5 1 0 3 0 0 0 0 0 0 0 0 3 0 3 6 7 1 0
 6 1 3 2 3 1 1 8 9 9 7 8 3 5 1 7 1 3 2 7 4 2 1 5 5 9 0

pa .0.0 - - .0.0.0.0 - .0.0 - - - - .0.0 - .0 - .0 - .0.0 - .0 1.
 r_ .0.0 .0.0 7 1 4 1 .0.0 .0.0.0.0 .0.0 .0 .0 .0 .0.0 .0 0
 2 0 0 2 7 7 1 4 1 9 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 0 2 0 4 6 1 0
 7 1 7 1 7 3 8 5 6 1 0 6 2 5 1 4 2 0 1 1 0 0 8 5 1 9 0

pa - .0 - .0.0.0.0 - - .1.2 - - - - .0 - .0 - .0.0.0 - - - 1.
 r_ .0 .0 0 0 0 0 .0.0 .1 2 .0.0.0.0 .0 .0 .0 .0 .0.0.0 .3.0.0 .0.0 0
 2 9 6 5 0 0 0 0 0 0 3 4 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 0 1 0
 8 3 2 6 1 2 1 2 3 9 4 9 2 6 9 5 4 4 4 2 2 0 3 0 4 9 3 1 0

pa - .0 - .0.0.0 - - .0 - .0.0 - - - .0.0 - .0 - .0.0.0 - .0 - .0 1.
 r_ .0 4 .0 0 0 0 .0.0 0 .1 8 .0.0.0 0.0 .0.0 .0.0 .1.0 .0 .0 7 0
 2 1 3 3 0 0 0 0 0 3 8 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 1 0 0 0 0
 9 6 3 5 1 0 1 1 6 5 0 6 0 3 6 1 0 0 1 3 2 1 1 9 3 0 3 9 6 0

pa .0 - .0 - - - .0.0.0.0 - .0.0.0.0 - .0 - .0 - .0 - .0.0 - .0 - - - 1.
 r_ .0 .1 8 .0.0.0 0 0 0 2 .2 .0.0.0.0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .0 .1.1 1 0
 3 2 0 0 0 0 0 8 3 3 6 2 9 4 6 0 3 0 5 0 0 4 7 8 1 0 1 2 0
 0 2 2 2 1 2 0 8 3 3 1 2 9 4 6 4 3 2 5 3 3 2 7 8 6 1 1 1 0

pa - .0.0 - - - - .0.0 - - .1.1.1.1 - .0 - .0 - .0 - .0.0.0 - - - - 1.
 r_ .0 2 0 .0.0.0.0 0 0 .0.0 .1 1 1 1 .0 .0 .0 .0 .1 .0.0.0 .0.0.0 0
 3 0 9 1 3 4 0 0 0 1 8 1 3 7 0 1 0 0 0 1 3 4 9 0 0 1 0 1 0
 1 8 9 1 4 0 1 2 4 6 2 1 8 1 3 7 1 1 2 2 6 3 4 9 8 6 1 4 4 0

pa - - .0 - .0.0 - - - .0 - - .0.0.0.0.0.0.0.0 - .0 - .0 - - - - .0.0 1.
 r_ .0.0 1 .0 1 0 .0.0.0 0 .0.1 0 2 7 0 0 0 0 0 .0.0 0 .0 1 .0.0.0.0 1 2 0
 3 0 0 0 2 8 2 0 0 0 0 0 1 5 4 3 1 1 0 2 4 0 3 6 0 0 0 0 0 0 4 0

2 1 6 5 8 4 2 7 6

1 3 9 1 1 6 5 0

pa - .0 - .0.0.0.0 - - - .0 - - .0.0.0 - .0 - .0.0 - - - - .0.0.0.0 - - - 1.
r_ .0 .0 .0.0.0.0 .0.0.0 .0 .0.1 .0.0.0 .0 .0 .0 .1.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0
3 1 3 4 0 0 0 0 0 2 0 1 0
3 9 1 4 4 1 0 3 1 5 1 5 9 8 2 2 5 3 2 1 0 0 0 3 3 1 9 4 7 4 4 7 7 6 0

pa - .0 - .0.0.0.0.0.0 - - - - .0.0.0.0 - .0.0.0 - .0.0 - - - - .0.0 - - - - 1.
r_ .0 .0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.1.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.1.0.0.0 .0.0.1.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0
3 2 3 1 2 0 0 0 0 0 1 2 3 3 4 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 1 0 0 0 0 1 0 1 8 3 0 0
4 3 1 5 1 0 3 6 7 5 0 3 4 3 2 9 1 1 2 1 5 0 7 4 1 4 4 2 1 8 8 4 2 9 0

pa - .0 - .0.0.0.0 - - .0.0.0.0 - - - - .0 - - - - .0.0.0.0 - .0.0.0 - .0.0.0 - - - - 1.
r_ .0 .0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.1.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.2.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0
3 0 0 1 0 0 0 0 0 4 0 3 5 0
5 3 4 6 1 1 2 1 5 4 2 1 8 6 6 3 3 0 2 1 2 1 8 5 4 7 0 3 2 2 1 0 3 4 5 0

pa - .0.0 - .0.0.0.0.0.0 - .0.0.0.0 - .0.1.1.1.1.0 - - - - .0.0.0.0 - .0.0.0 - .0.0.0.0 - 1.
r_ .0.0 .0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.1.1.1.1.0 .1.0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0
3 0 0 3 4 1 3 0 0 0 0 0 3 1 6 4 0 2 0
6 8 6 6 4 9 8 2 3 0 2 1 2 1 1 1 6 7 3 6 0 1 4 3 1 6 8 0 2 2 1 2 3 2 1 4 0

pa - .0 - .0.0 - .0.0.0.0.0.0 - .0.0.0.0 - .0.0.1.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0 - .0.0.0.0 - 1.
r_ .0.0 .0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.0.0 .0.0.1.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0
3 1 0 3 3 1 1 0 0 0 0 0 0 0 2 7 2 8 1 9 5 0 0 0 3 3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
7 8 2 6 4 9 2 3 2 2 7 1 4 2 1 8 7 1 8 1 9 5 7 3 4 8 3 9 1 1 0 4 5 1 0

pa .0.0 - .0.0.0.0.0.0.0.0 - .0.0.0.0 - .0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0 - .0.0.0.0 - 1.
r_ .0.0 .0.0 .0.0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .1.1.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0
3 0 0 1 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
8 9 1 9 3 2 1 1 2 1 4 7 0 3 0 0 9 7 5 6 1 6 5 0 2 1 2 0 8 1 6 2 1 1 2 0 5 0

pa - .0.0 - .0.0.0.0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - 1.
r_ .0.0 .0.0 .0.0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.1.1.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0
3 1 0 3 1 3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 3 1 6 9 2 1 0 0 0 0 3 4 1 1 8 3 2 0 0 0 7 3 6 0
9 5 7 2 0 8 4 0 2 4 5 8 1 3 3 1 5 7 8 9 2 1 0 2 3 3 3 4 0 1 8 3 2 4 3 1 2 4 8 0

pa .0 - .0.0.0.0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - .0.0.0.0.0 - 1.
r_ .0.0 .0.0 .0.0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.1.0.0.0.0 .0.0.0.0.0 .0.0.0.0.0
4 3 0 2 3 2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
0 3 1 7 8 6 1 0 6 2 0 8 0 2 0 0 2 6 7 6 2 5 6 1 5 4 6 1 0 7 5 1 1 2 5 1 1 2 7 4 7 0

8 9 3 7 7 0 1 2 0
 1 3 1 9 5 7 2

pa 1.2.3.3. - -
 7 6 8 7 .6 1. .4 2. .0
 r_ 0 5 8 9 5 6 7 2 0
 9 1 6 7 0 8 4 7 8 0
 7 7 7

pa 1.2.3.3. - -
 6 7 9 9 .8 1. - 1. 2. 0
 r_ 9 7 3 8 0 6 .1 4 3 0
 1 9 7 3 8 1 5 3 8 1 0
 0 0 5 8 2 2 1 0

pa 2.3.4.5.1. -1. -1.1.
 3 6 7 0 7 .9 0.2 3 5 .0
 r_ 5 8 5 0 5 4 7 7 3 0
 1 6 8 5 5 5 9 0 8 2 8

pa 2.3.5.4.1. - -1. .9 - .0
 4 8 3 9 4 1. .8 .6 1 .3 .0
 r_ 7 5 4 8 5 1 5 3 6 1 0
 1 0 8 9 9 6 6 9 6 2 1 0
 2

pa 2.3.5.4.1. - -1. .7 - - .0
 3 7 3 8 3 1. .6 .8 0 .4 .2 .0
 r_ 8 4 0 6 5 2 9 1 2 6 5 5 0
 1 5 9 1 2 7 5 5 0
 3 5 0 8 0 4 9 2 2 7 7 4

pa 2.3.4.4. - -
 0 2 6 2 .9 1. .1 1. 4 2 - - - .0
 r_ 4 5 2 3 8 4 .9 .9 .7 .0
 1 0 4 2 6 5 4 6 1 8 3 2 8 7 0
 4 9 5 3 2 2 2 8 1 4
 2 2

pa 2.3.5.5.1. -1. .9 - - 1.
 4 8 4 0 4 1. .8 .6 1 .9 .3 .0 .2 .0 .0
 r_ 7 7 3 1 6 1 6 5 6 1 1 1 1 0
 1 5 9 6 1 7 4 7 1 1 3 9 4 2 3 0 7 0

```

pa2.3.5.5.1. - - - - -
r_ 3 5 5 6 3 1.4 1.8 5 - - - .3 - .0
1 0 7 8 1 6 3 8 1 4 7 .7 4 .2 3 .4 0
6 0 8 3 3 7 5 7 3 6 7 2 5 7 3 5 0
1 2 4 4 5 3 3 0

```

```

pa1.2.4.4. - - - - -
r_ 3 5 2 1 .2 2 .1 .2 - - 2 .2 .1 .1 .2 .2 .0
1 9 6 4 1 1 1 1 6 .5 8 1 0 9 2 0 2 0
7 3 1 9 9 4 1 1 7 6 4 0 4 0 0 7 0 0
5 0 6 4 0 7 8 1 7 8 0

```

```

pa2.3.5.5.1. - - - - -
r_ 3 6 8 8 3 1.4 1.8 5 - - - .3 - -2 .0
1 1 3 3 1 8 3 6 2 4 6 .7 5 .3 0 .5 0 4 0
8 3 4 5 7 1 8 9 2 4 3 8 1 3 7 1 6 0 0
3 3 7 9 2 7 9 5 4 0

```

```

pa1.2.4.4. - - - - -
r_ 7 9 8 7 .6 1 - .2 - - 1 .1 .1 - 1 .1 .8 1 .0
1 1 4 9 5 1 8 .5 2 .0 3 6 5 4 .7 5 5 1 7 0
9 3 9 3 2 6 7 0 2 1 4 8 6 0 9 8 9 2 4 0
2 3 0 3 1 4 5 2 0 4 6 9

```

```

pa2.3.3.3.1. -1. 1.1. 1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.
r_ 3 2 7 6 7 0 2 .6 4 5 .8 0 1 4 0 2 9 3 7 .0
2 7 3 1 7 1 0 7 1 4 0 6 5 4 0 6 8 8 1 6 0
0 7 0 9 3 0 2 4 3 1 7 7 6 3 3 4 5 6 6 5 0

```

```

pa3.4.4.4.3.3.3.2.3.3.2.2.2.3.2.2.3.2.3.2.
r_ 9 4 7 7 4 1 1 6 2 1 6 8 9 1 8 8 3 8 1 0 .0
2 1 6 8 0 8 9 7 0 8 8 8 6 2 1 6 2 6 5 9 6 0
1 9 7 4 7 2 5 7 5 4 6 9 0 8 8 8 9 8 5 7 2 0

```

```

pa - 1.1. - - - - -
r_ .2 .6 2 1 1.3.3.4.2.3.4.3.3.2.3.4.2.4.3.3.4. .0
2 2 1 4 9 7 4 4 6 7 0 0 5 5 9 5 1 7 3 3 1 4 0
2 8 3 9 2 2 3 0 5 5 0 7 5 1 5 5 9 8 7 9 4 1 0
2 6 4 8 2 8 5 6 1 0 8 1 9 2 4 1 1

```

```

pa - - - - -
r_ 3.8.6.2.3.3.4.3.2.3.4.4.3.4.4.3.4.3.3.4. - .0
2 9 0 6 2 0 6 7 9 0 8 5 4 3 7 5 4 1 6 6 2 5 .4 0
3 3 9 4 2 1 0 0 7 3 3 7 5 7 3 1 5 0 0 6 8 4 0 0
      1 2 2 4 4 6 3 3 1 9 4 4 3 9 9 5 0 5

```

```

pa 1.2.3.3. - - - - -
r_ 4 3 3 1 .3 1. - 2. - - 1. 1. 1. - 1. 1. .2 1. - 1. 3. 2. 2. .0
2 2 2 6 2 6 8 .7 1 .2 .5 5 3 2 .7 4 1 0 1 .2 6 3 2 6 0
4 5 7 4 6 0 8 1 1 8 0 4 9 6 5 0 1 1 1 8 8 7 5 0 0
      5 5 5 9 0 4 9 6 4 6 4 9 8 0 7 4 8

```

```

pa .7 1.2.2. - - - - -
r_ 1 7 7 6 .5 2. 1. 3. 1. 1. 2. 2. 2. 2. 2. 1. 2. 1. 2. 3. 1. 1. -
2 1 0 6 0 5 6 8 3 4 6 7 7 6 0 8 5 0 6 6 4 8 4 8 1. 0
5 9 9 9 2 1 2 1 3 1 3 5 6 4 1 0 9 9 8 6 0 7 8 5 0 0
      7 4 7 4 8 5 1 8 5 2 3 7 6 2 7 1 9 8 3

```

```

pa .3 1. 1. 1. - - - - -
r_ 0 1 9 7 1. 3. 2. 3. 1. 2. 3. 3. 3. 2. 3. 3. 1. 3. 2. 2. 4. .7 1. -
2 3 5 4 8 1 0 6 5 9 2 3 3 2 6 4 3 8 4 4 7 1 9 1 1. .6 0
6 3 1 3 0 2 4 3 6 6 4 5 9 8 5 3 0 5 2 3 4 0 2 4 5 9 0
      5 3 3 5 9 5 4 5 4 2 0 5 8 8 7 8 9 0 4

```

```

pa 2.3.4.4.2. - 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 2. 1. 2. - - 3.4.2.2.3.
r_ 9 8 7 5 3.2 7 .6 8 7 .8 1 2 6 1 4 4 5 1.2 2. 9 2 1 9 4 .0
2 1 7 5 5 1 3 5 8 3 4 5 3 5 0 4 7 8 2 7 1 0 5 1 1 2 6 0
7 2 1 7 6 8 3 2 1 8 4 8 2 4 9 4 6 5 9 8 2 8 7 1 9 5 8 0
      4

```

```

pa 1.2.3.3.1. - - - - -
r_ 8 8 5 5 0 1. .3 - .5 .4 - - - .2 - - 1. .0 .7 1. 2. 2. 2. .7 1. 2. -
2 1 9 8 6 3 2 0 .7 7 1 .6 .3 .1 .2 .3 .0 0 .1 1 1 8 7 6 8 6 1 2 0
8 0 9 4 1 2 5 7 8 5 7 7 6 4 9 1 1 6 4 9 5 5 8 7 8 9 9 1 0
      0 4 5 7 7 6 4 2 4 9 6 8 8 0 6 2 5

```

```

pa 2.3.4.4.1. - - 1. 8 - .2 .3 .7 .2 .5 1. 1. - - 3.3.1.2.2. -
r_ 2 3 1 0 4 .8 .2 0 .8 .0 .2 .3 .7 .2 .5 6 .5 1. - 2. 3. 3. 1. 2. 2. -
2 6 0 0 5 8 9 3 5 8 4 3 1 4 3 2 4 2 8 8 3 6 2 3 2 2 7 .7 .4 .0
9 3 1 1 9 7 8 7 9 4 4 1 5 1 2 3 2 6 3 3 1 0 9 4 7 1 1 8 7 0
      1

```


Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.911	.893	.994	.993	.994
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.831	.757	.826
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	7.528	.000	38.102
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1216.870	1102.625	1338.545

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.217	.076	.000	.385
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	13.665	12.292	11.138	13.521

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.026	.000	.058	.870
Independence model	.301	.286	.315	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	200.528	218.306	304.735	344.735
Saturated model	306.000	374.000	704.591	857.591
Independence model	1386.870	1394.426	1431.158	1448.158

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.026	1.949	2.334	2.205
Saturated model	3.091	3.091	3.091	3.778
Independence model	14.009	12.855	15.238	14.085

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	115	124
Independence model	13	13

Execution time summary

Minimization:	.032
Miscellaneous:	.171
Bootstrap:	.000
Total:	.203