

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

FIRMANANDA HUTAMA A
NIM. 12503020011183



Dosen Pembimbing:
Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si
Drs. Mochammad Djudi, M.Si

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2016

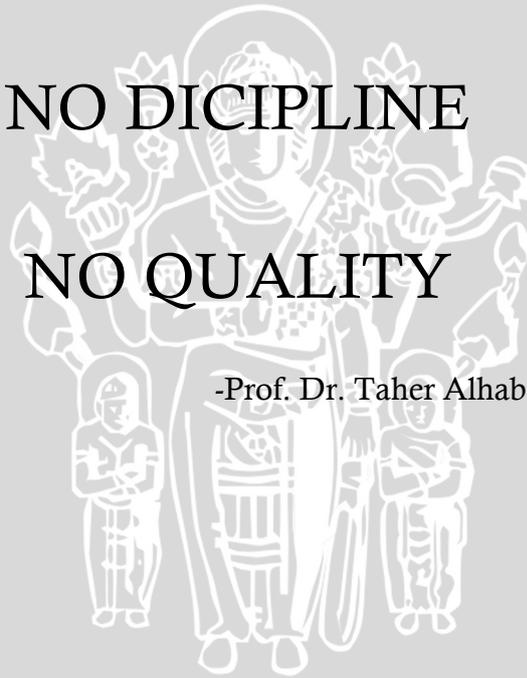
MOTTO

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NO DISCIPLINE

NO QUALITY

-Prof. Dr. Taher Alhabsyi, MA-



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang)

Disusun oleh : Firmananda Hutama Akbar

NIM : 125030200111183

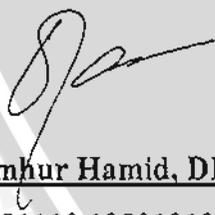
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 15 Juni 2016

Komisi Pembimbing



Dr. Djambur Hamid, DIP.BUS, M.Si

NIP.19481110 1980101001



Drs. Mochammad Djudi, M.Si

NIP.19520607 1980101001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 30 Juni 2016

Jam : 09.30

Skripsi atas nama : Firmananda Hutama Akbar

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)

dan dinyatakan,

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

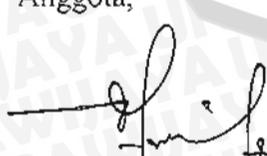
Anggota,


Dr. Djambur Hamid, DIP.BUS, M.Si
NIP. 19481110 1980101001


Drs. Mochammad Djudi, M.Si
NIP. 19520607 1980101001

Anggota,

Anggota,


Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001


Mohammad Iqbal, S.Sos, MIB, DBA
NIP. 19780210 200501 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 15 Juni 2016



Nama : Firmananda Hutama A
NIM : 125030200111183

RINGKASAN

Firmananda Hutama Akbar, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang). Djahur Hamid, Dr. DIP.BUS, M.Si, Mochammad Djudi, Drs, M.Si,

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan” yang dilakukan pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan Kepuasan Kerja (X), Komitmen Organisasional (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2), serta menjelaskan pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja (X), Komitmen Organisasional (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2).

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 298 orang karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Pengambilan sampel menggunakan *propotional random sampling* sebanyak 75 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur *path* yang dibantu dengan program *SPSS 21 for windows*.

Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh gambaran rata-rata hasil jawaban responden. Variabel Kepuasan Kerja (X) mayoritas responden menjawab setuju dengan rata-rata 4,13, Komitmen Organisasional (Y_1) mayoritas responden juga menjawab setuju dengan rata-rata 4,04 dan Kinerja Karyawan (Y_2) mayoritas responden menjawab setuju dengan rata-rata 3,84. maka dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan menyatakan setuju. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden setuju dengan Kepuasan Kerja (X) dan Komitmen Organisasional (Y_1) baik dan Kinerja Karyawan (Y_2) meningkat.

Hasil analisis jalur *path* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y_1) dengan koefisien 0,535 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Kepuasan Kerja (X) juga berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dengan koefisien 0,516 dan nilai signifikan $0,000 \leq 0,05$. Variabel Komitmen Organisasional (Y_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dengan koefisien 0,251 dan nilai signifikan $0,016 \leq 0,05$. Pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

SUMMARY

Firmananda Hutama Akbar, 2016, The Effect of Work Satisfaction on Organizational Commitment and Employee Performance (Study of Regular Employees at PG Kebon Agung Malang). Djahmur Hamid, Dr. DIP.BUS, M.Si, Mochammad Djudi, Drs, M.Si.

Research was entitled with “The Effect of Work Satisfaction on Organizational Commitment and Employee Performance” and supported by the study of regular employees at PG Kebon Agung Malang. The objective of research was to describe Work Satisfaction (X), Organizational Commitment (Y₁), and Employee Performance (Y₂), and to explain the effect of Work Satisfaction (X), Organizational Commitment (Y₁) and Employee Performance (Y₂).

The population of research included 298 regular employees at PG Kebon Agung Malang. Sampling technique was *proportional random sampling* and the result was 75 respondents. Method of research was *Explanatory Research* using questionnaire and documentation as data collection instruments. Data analysis was path analysis which the processing was assisted by *SPSS 21 for Windows*.

Descriptive analysis was employed and it seemed helpful to obtain the description of means from respondents’ answer. For Work Satisfaction (X), the majority of respondents were responding agree with means of 4.13. For Organizational Commitment (Y₁), the majority of respondents also agreed with means of 4.04. The answer of agree was also given by the majority respondents for Employee Performance (Y₂) with means of 3.84. It could be said that the majority of respondents were agree. Other result of descriptive analysis indicated that the majority of respondents agreed with the findings that Work Satisfaction (X) and Organizational Commitment (Y₁) were good whereas Employee Performance (Y₂) was increasing.

Result of path analysis showed that Work Satisfaction (X) was significantly influential to Organizational Commitment (Y₁) at coefficient of 0.535 and significance value of $0.000 \leq 0.05$. Work Satisfaction (X) significantly influenced Employee Performance (Y₂) at coefficient of 0.515 and significance value of $0.000 \leq 0.05$. Organizational Commitment (Y₁) was significantly influencing on Employee Performance (Y₂) at coefficient of 0.251 and significance value of $0.016 \leq 0.05$. The indirect effect of work satisfaction on employee performance through organizational commitment was 0.134 smaller than the direct effect of work satisfaction on employee performance which pointed to 0.516.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan tetap PG Kebon Agung Malang)”. Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, dorongan, dan bimbingan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, MIB, DBA., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis.
4. Bapak Dr. Wilopo, MAB, selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis.
5. Bapak Kholid Mawardi, Ph.D selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis.

6. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam menyusun skripsi hingga selesai.
7. Bapak Drs. Mochammad Djudi, M.Si selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam menyusun skripsi hingga selesai.
8. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama ini.
9. Pimpinan, Staf, dan Karyawan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
10. Bapak Agus Wahyudi, selaku Kasubsi Umum Personalia yang telah memberikan ijin dan mbak Riski yang telah memberikan bimbingan dan bantuan selama penulis melakukan penelitian di PG Kebon Agung Malang.
11. Kedua orang tua tercinta Kuswianto, S.Pd dan Arlina Sri Bawani, serta adik-adikku Fergi, Salsa dan Ibra, serta seluruh keluarga yang lain tidak bisa saya sebut satu persatu terima kasih selalu memberikan doa, dukungan, arahan, dan motivasi, sehingga bisa terselesaikannya skripsi ini.
12. Dearista Mayashela terima kasih selalu memberikan inspirasi, doa, dukungan, dan motivasi, sehingga bisa terselesaikannya skripsi ini.

13. Saudara Kontrakan 44 *Brother's* (Ainun, Denis, dan Zandhi) yang selalu bersama-sama berjuang di Kota Malang untuk memperoleh Gelar Sarjana.
14. Sahabat-sahabat Malang Santai Sayang (Abigail, Carissa, Ikha, Maria, Maytria, Rima, Yaya, Abiyoso, Asgaf, Denny, Ferry) yang tak pernah menyerah bersama-sama memperjuangkan gelar S.AB.
15. Sahabat FIA (Puthud, Arif, Rega, Okky, Kamif) yang telah menemani saya dan memberikan dukungan saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Keluarga Besar “harinop” Lodalem yang telah memberikan saya motivasi dan inspirasi dalam sehari-hari.
17. Sahabat dan teman-teman seperjuangan yang telah menemani saya dan memberikan dukungan saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 15 Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO	
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	
LEMBAR PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
SUMMARY	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Kepuasan Kerja.....	12
1. Pengertian Kepuasan Kerja	12
2. Teori Kepuasan Kerja.....	13
3. Pengukuran Kepuasan Kerja	14
C. Komitmen Organisasional	16
1. Pengertian Komitmen Organisasional	16
2. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasional.....	17
3. Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional	18
D. Kinerja Karyawan.....	19
1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	19
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	20
3. Penilaian Kinerja Karyawan.....	21
4. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	23



E. Hubungan antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan.....	24
1. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional	24
2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	25
3. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan.	26
F. Model Konsep	27
G. Model Hipotesis.....	27

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	29
B. Lokasi Penelitian	29
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukurannya	30
1. Konsep.....	30
2. Variabel	30
3. Definisi Operasional Variabel	32
4. Skala Pengukuran	35
D. Populasi dan Sampel	36
1. Populasi	36
2. Sampel	37
E. Pengumpulan Data.....	39
1. Jenis Data dan Sumber Data.....	39
2. Teknik Pengumpulan Data	40
3. Instrumen Penelitian.....	40
F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	41
1. Uji Validitas	41
2. Uji Reliabilitas.....	43
G. Teknik Analisis Data	45
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	45
2. Analisis Statistik Inferensial.....	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PG Kebon Agung Malang	50
1. Profil Perusahaan	50
2. Visi dan Misi Perusahaan	52
3. Struktur Organisasi.....	52
4. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab.....	54
B. Gambaran Umum Responden.....	66
1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia	66
2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
C. Analisis Data	69

1. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	69
2. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional	75
3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	79
D. Analisis Path.....	82
1. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Variabel Komitmen Organisasional ..	82
2. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	84
E. Uji Hipotesis	86
1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional ...	86
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	87
3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	87
4. Pengaruh Secara Tidak Langsung.....	88
5. Pengaruh Secara Total.....	89
F. Pembahasan.....	91
1. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Variabel Komitmen Organisasional ..	91
2. Pengaruh Variabel Kepuasan terhadap Variabel Kinerja Karyawan	92
3. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	93
4. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional	94
G. Keterbatasan Penelitian	95
1. Konstruk Penilaian Kinerja	95
2. Variabel Lain yang Belum Digunakan.....	96
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	98
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	103

DAFTAR TABEL

No	Keterangan	Halaman
1.	Daftar Penelitian Terdahu	11
2.	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item	33
3.	Alternatif Jawaban dan Tingkat Skor	35
4.	Nilai Interval Kelas	36
5.	Data jumlah sampel berdasarkan masing-masing unit kerja	38
6.	Hasil Uji Validitas	42
7.	Hasil Uji Reliabilitas	44
8.	Gambaran Responden Berdasar Usia	66
9.	Gambaran Responden Berdasar Jenis Kelamin	67
10.	Gambaran Responden Berdasar Tingkat Pendidikan	68
11.	Gambaran Responden Berdasar Masa Kerja	68
12.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	69
13.	Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasional	75
14.	Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan	79
15.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	82
16.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	84
17.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	86
18.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	87
19.	Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	87
20.	Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total antar Variabel	89

DAFTAR GAMBAR

No	Keterangan	Halaman
1.	Model Konsep	26
2.	Model Hipotesis	26
3.	Model <i>path analysis</i> Pengaruh Langsung	46
4.	Hubungan Sub Struktur X terhadap Y1	47
5.	Hubungan Sub Struktur X terhadap Y2	47
6.	Hubungan Sub Struktur Y1 terhadap Y2	47
7.	Model <i>path analysis</i> Pengaruh Tidak Langsung	48
8.	Struktur Organisasi PG Kebon Agung	53
9.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	83
10.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	85



LAMPIRAN

Halaman

1. Surat Keterangan Penelitian	103
2. Kuesioner	104
3. Frekuensi Jawaban Responden.....	106
4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	112
5. Analisis Jalur <i>Path</i>	115



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan era globalisasi yang semakin maju mengakibatkan persaingan yang ketat dalam dunia usaha dan organisasi. Persaingan yang ketat merupakan tantangan bagi pimpinan atau pemilik perusahaan dan organisasi. Kondisi tersebut mengharuskan setiap perusahaan atau organisasi mengelola sumber daya manusia yang aktif, kreatif, terampil, berkualitas dan memiliki kemampuan tinggi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kooperatif sekelompok orang didalamnya. Sehingga suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin. Pencapaian tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing suatu perusahaan bergantung pada baik dan buruknya program pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Organisasi yang kuat mempunyai kemampuan dalam menciptakan dan menjaga kepuasan kerja karyawan sehingga akan memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai standar yang telah ditetapkan serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Setiap individu yang

bekerja berharap memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu.

Setiap karyawan di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan pasti menginginkan kenyamanan dan ketentraman dalam bekerja dengan kondisi lingkungan kerja yang memadai, dapat menjalankan tugas sesuai dengan apa yang diharapkan, dapat berinteraksi baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan, merasa dipelakukan adil dalam pemberian jaminan baik jaminan finansial atau non finansial. Kalau semua aspek tersebut dapat dipenuhi oleh masing-masing karyawan dan karyawan tersebut merasa puas terhadap hak dan kewajiban yang harus didapatkan oleh karyawan maka kepuasan kerja itu akan timbul dengan sendirinya. Kepuasan kerja merupakan energi karyawan dalam mencapai prestasi kerja.

Karyawan yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan perusahaan dengan komitmen yang tinggi dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan asal-asalan dan tidak sepenuh hati. Kepuasan kerja terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan oleh dimensi-dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya

komitmen mereka terhadap perusahaan seperti sering mangkir, produktivitas rendah, tingginya tingkat kerusakan, perpindahan karyawan, timbul kegelisahan serta terjadinya tuntutan-tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja.

Mathis (2006:99) menjelaskan bahwa “Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar”. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat menunjukkan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi atau perusahaan.

Komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut kesetiaan karyawan kepada organisasi saja, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen organisasi tinggi akan membuat karyawan tersebut bersedia untuk memberikan yang terbaik yang ada pada dirinya untuk membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Yousef dalam Azzuhri (2012:27) menjelaskan bahwa “Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat pada organisasinya”.

Faktor lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah kinerja karyawan karena karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang baik akan bekerja dengan maksimal dalam menjalankan pekerjaannya, sebaliknya karyawan yang

mempunyai kepuasan kerja rendah akan mempengaruhi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Robert L. Mathis & John H. Jackson (2006:209) berpendapat “Kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan”. Kinerja karyawan sangat diperlukan oleh perusahaan karena jika karyawan mempunyai kinerja yang baik akan membuat mudah perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Pabrik Gula Kebon Agung merupakan salah satu perusahaan besar di industri gula nasional, perusahaan yang bergerak dibidang industri penggilingan tebu ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang gula dengan daya saing tinggi. Dari tahun ke tahun PG Kebon Agung berkembang dengan pesat, ini tak lepas dari kualitas SDM karyawan yang terus ditingkatkan di perusahaan. PG Kebon Agung mempunyai jumlah karyawan yang banyak, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan ini harus professional agar tidak terjadi masalah di internal perusahaan yang berkaitan dengan karyawan atau tenaga kerja yang tentu akan berakibat terhadap kinerja perusahaan.

Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam mengelola karyawan yang bekerja di PG Kebon Agung Malang. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional yang membuat karyawan merasa ingin tetap berada di perusahaan untuk ikut berjuang mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja juga

mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja guna memenuhi tuntutan dari perusahaan. Selain kepuasan kerja, terdapat faktor komitmen organisasional yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu sangat penting bagi pengelola perusahaan PG Kebon Agung untuk memperhatikan ketiga faktor tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, peneliti mencoba untuk mengetahui lebih dalam mengenai kaitan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan dan terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka didapat beberapa rumusan masalah, yaitu ?

1. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di PG Kebon Agung ?
2. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PG Kebon Agung ?
3. Adakah pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di PG Kebon Agung ?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di PG Kebon Agung ?
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PG Kebon Agung ?
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di PG Kebon Agung ?

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi para pihak yang memiliki kepentingan sebagai sumber informasi dan rujukan atau pedoman untuk penelitian selanjutnya dan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan akan digunakan sebagai bahan masukan sehingga dapat dijadikan informasi bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terhadap masalah ketenagakerjaan yang dihadapi perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam lima pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan, yaitu sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisi pendahuluan yang membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan hasil penelitian terdahulu dan tinjauan pustaka yang membahas tentang teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini terdiri dari tahapan-tahapan metode penelitian yang membahas tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, konsep, variabel, definisi operasional, dan skala pengukuran, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta metode analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menampilkan hasil yang diperoleh dari penelitian dan pembahasan yang menguraikan tentang gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data, serta pembahasan.

BAB V : Penutup

Bab ini memuat kesimpulan yang diperoleh dari penelitian dan saran-saran yang dapat dipertimbangkan sebagai masukan bagi instansi yang bersangkutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Amelia Rahma Iresa, 2015, Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran konflik kerja, stress kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik secara signifikan terhadap komitmen organisasional, mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik secara signifikan terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh stress kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 64 orang yang merupakan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan analisis path dengan bantuan program *SPSS Statistic 19.0*.

Berdasarkan hasil analisis path yang dilakukan, diketahui bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini dibuktikan dengan t hitung sebesar -3,389 dan probabilitas sebesar 0,001 ($p < 0,05$). Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

komitmen organisasional, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar -2,269 dan probabilitas sebesar 0,027 ($p < 0,05$). Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan t hitung sebesar -2,269 dan probabilitas sebesar 0,016 ($p < 0,05$). Stress kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan t hitung sebesar -2,104 dan probabilitas sebesar 0,040 ($p < 0,05$). Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan t hitung sebesar 3,133 dan probabilitas sebesar 0,003 ($p < 0,05$).

2. Winatus Sholihah. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (studi pada karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang)

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang. Data yang dikumpulkan dengan teknik kuesioner dan dokumentasi. Jumlah sampel yang menjadi responden sebanyak 47 orang. Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja yang meliputi kepuasan pada atasan(X1), kepuasan pada penghargaan(X2), kepuasan pada kondisi kerja(X3) dan kepuasan pada rekan kerja(X4) terhadap komitmen organisasional (Y), dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan (nyata) secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasional(Y), artinya variabel-variabel kepuasan kerja yang terdiri kepuasan pada atasan(X1), kepuasan pada penghargaan(X2), kepuasan pada kondisi kerja(X3) dan kepuasan pada rekan kerja(X4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional(Y) dengan persamaan garis

regresi linier $Y = -6.717 + 0.257 X_1 + 0.414 X_2 + 0.409 X_3 + 0.256 X_4$, demikian pula secara parsial, keempat variabel kepuasan kerja yang meliputi kepuasan pada atasan (X_1), kepuasan pada penghargaan (X_2), kepuasan pada kondisi kerja (X_3) dan kepuasan pada rekan kerja (X_4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Y). Variabel yang mempunyai pengaruh paling besar (dominan) terhadap komitmen organisasional yaitu kepuasan pada penghargaan (X_2). Hal ini didukung oleh besarnya pengaruh langsung dari variabel kepuasan pada penghargaan (X_2) tersebut terhadap peningkatan komitmen organisasional dengan *Standardized beta* sebesar 0,463.

3. M. Rahmat Muntazar Mahdi. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi di PT PLN (persero) distribusi Jawa Timur Area Malang)

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk menjelaskan kondisi kompensasi finansial, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan 2) untuk menjelaskan pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan 3) untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *propotional random sampling* sehingga dapat ditentukan jumlah responden sebanyak 42 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dengan metode analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) rata-rata variabel kompensasi finansial sebesar 4.02 menunjukkan bahwa kompensasi finansial yang diterima

oleh karyawan dinyatakan dalam kategori baik. Rata-rata variabel kompensasi non finansial sebesar 3.82 menunjukkan bahwa kompensasi non finansial yang diterima oleh karyawan dinyatakan dalam kategori baik. Variabel kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.92 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dinyatakan dalam kategori baik dan kinerja karyawan sebesar 3.73 menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT PLN (persero) distribusi Jawa Timur Area Malang dinyatakan dalam kategori baik. 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan, Oleh karena itu semakin tinggi kompensasi non finansial cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Amelia Rahma Iresa/2015/ pengaruh konflik kerja dan stress kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.	Variabel bebas : konflik kerja Stress kerja Variabel Terikat: Komitmen organisasional Kinerja karyawan	Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Terdapat pengaruh secara signifikan antara konflik kerja dan stress kerja terhadap komitmen organisasional. Terdapat pengaruh secara signifikan antara konflik kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh secara signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

2.	Winatus Sholihah/2011/ Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	Variabel bebas : kepuasan kerja Variabel terikat : Komitmen organisasional	Analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda.	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan (nyata) secara bersama-sama terhadap komitmen organisasional.
3.	M. Rahmat Muntazar Mahdi/2015 / Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas : kompensasi Kepuasan kerja Variabel terikat : Kinerja karyawan	Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda.	Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Hasibuan (2003:202) menjelaskan “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Riva'I (2006:249) menjelaskan "Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya". Robbins dalam Wibowo (2011:78) mengemukakan bahwa "Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima". Handoko (2011:193) menjelaskan "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka". Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai pekerjaannya tentang seberapa menyenangkan pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana dapat memuaskan kebutuhannya.

2. Teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2009:120) menjelaskan kepuasan kerja berhubungan dengan beberapa teori seperti :

a. Teori Keseimbangan

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison*, *equity-in-equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja misalnya, pendidikan, pelaksanaan, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai misalnya, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, berbeda, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. *Equity in equity* yaitu jika perbandingannya dirasa seimbang (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas, tetapi apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensaton inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), dan *under compensation inequity* (ketidakimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*)

- b. Teori perbedaan
Mengukur kepuasan dapat dilakukan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang di dapat dan apa yang di harapkan pegawai.
- c. Teori pemenuhan Kebutuhan
Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapat apa yang dibutuhkan.
- d. Teori pandangan kelompok
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok. Pegawai akan merasa puas bila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok.

Wibowo (2007:324) mengemukakan ada dua teori kepuasan kerja yang menyebabkan seseorang merasa lebih puas terhadap pekerjaannya daripada pekerja lainnya. Diantaranya adalah :

- a. Teori dua faktor
Teori ini merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi lingkungan disekitar pekerjaan dan bukan pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya kepuasan dihubungkan dari faktor terkait dengan pekerjaan atau hasil langsung dari pekerjaan itu sendiri.
- b. Value Theory
Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi ketika hasil pekerjaan yang diterima individu sesuai dengan yang diharapkan. Semakin banyak hasil yang diterima maka akan semakin puas, begitupun sebaliknya. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dicapai dari berbagai faktor dan cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan mengetahui apa yang mereka inginkan dan kemungkinan untuk memberikannya.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukur. Robbins (2010:149) menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi indikator tolak ukur kepuasan kerja, antara lain :

- a. Kepuasan dengan gaji
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
- b. Kepuasan dengan promosi
Kepuasan akan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang akan dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka, ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.
- c. Kepuasan dengan rekan kerja
karyawan mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang terwujud dari mereka dan kebanyakan merupakan kerja yang membutuhkan interaksi sosial.
- d. Kepuasan dengan atasan.
Atasan merupakan seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi bawahannya atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan seseorang.
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
para karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk mempergunakan ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan baik mengenai betapa baik mereka dalam bekerja, karena pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan sedangkan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Jadi pengukuran kepuasan kerja mempunyai peran penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Dengan menilai tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaannya, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, akan membawa pada perbaikan-perbaikan kondisi kerja yang lebih baik dan ini tentu akan membawa keuntungan bagi perusahaan apabila karyawan bekerja dengan kepuasan yang tinggi.

C. Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tentunya menjadi faktor penting bagi sebuah perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak mudah untuk keluar dari perusahaan dan karyawan akan merasa mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan dimana dia bekerja. Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan “Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan “Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi”. Bathaw dan Grant dalam Sopiah (2008:156) berpendapat bahwa, “Komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi dalam organisasi”. Testa dalam Susana (2011:139) mendefinisikan “Komitmen organisasional adalah suatu pemikiran yang dapat menerima perbedaan bentuk dan bergabung dengan individu untuk tujuan tertentu”.

Luthans (2005:249) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai berikut: “Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota tersebut, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan

nilai dan tujuan organisasi”. Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan percaya kepada perusahaan dan bersedia untuk tetap berada di dalam perusahaan dengan berkeinginan kuat untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer dalam Luthans (2006:249) menjelaskan ada tiga bentuk komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- a. Komitmen afektif (*Affective Commitment*) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. Komitmen kelanjutan (*Continuance Commitment*) adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan jika keluarnya karyawan dari organisasi.
- c. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena harus begitu.

Kanter dan Fairy dalam Sopiah (2008:158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa bentuk komitmen organisasional adalah komitmen aktif, komitmen kelanjutan,

komitmen normatif, komitmen berkesinambungan, komitmen terpadu, dan komitmen terkontrol.

3. Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional

Dessler dalam Luthans (2006:250) berpendapat bahwa terdapat pedoman untuk mengimplementasikan sistem manajemen untuk memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan, yaitu sebagai berikut :

- a. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- b. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkhairisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
- c. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
- d. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai-nilai keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja sama tim.
- e. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat tercapai karena adanya kepuasan karyawan yang diperoleh dari perusahaan itu sendiri. Komitmen akan timbul karena adanya perasaan senang dan nyaman atas apa yang mereka dapatkan di perusahaan, seperti faktor pimpinan, adanya komunikasi dan kerja sama yang baik didalam perusahaan, adanya kejelasan misi dan ideology, keadilan, maupun didukungnya perkembangan karyawan. Meningkatnya komitmen organisasional pada tiap karyawan akan memberikan

dampak yang bagus kepada karyawan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Rivai (2005:15) menjelaskan “Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kusnadi (2003:264) menjelaskan “Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu”.

“Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara,2012:9). Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dalam periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkuprawira (2007:155-156) menjelaskan ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor personal (individual), meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratn anggota tim.
4. Faktor system, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastuktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan struktur organisasi.
5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan lingkungan kerja.

Simanjuntak (2005:67) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Kualitas dan kemampuan fisik pegawai yang dipengaruhi oleh tingkat kemampuan fisik karyawan, yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik pegawai yang bersangkutan.
2. Sarana pendukung meliputi lingkungan kerja, seperti : teknologi dan cara produksi, sarana peralatan kerja yang digunakan, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja. Selanjutnya, kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerja karyawan dalam hal ini mengenai sistem pengupahan, intensif dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja
3. Supra sarana, supra sarana merupakan kebijakan perusahaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya : pemerintahan, hubungan industrial dan manajemen. Kebijakan perusahaan yang dipengaruhi oleh pemerintah seperti perpajakan, perijinan, lingkungan hidup, pengawasan dan kebijakan ekspor-impor. Selanjutnya kebijakan perusahaan yang dipengaruhi oleh hubungan industrial. Hubungan industrial sendiri merupakan hubungan antara atasan dan bawahan, bagaimana pandangan pimpinan terhadap karyawan, sejauh mana hak

hak karyawan mendapat perhatian perusahaan serta sejauh mana pegawai diikutsertakan dalam penentuan kebijakan, merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi pegawai dalam keseluruhan kegiatan perusahaan. Kebijakan perusahaan yang dipengaruhi oleh manajemen. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan kinerja yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana, menerapkan fungsi fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menetapkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat serta menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional tiap individu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Dessler (2005:52) menjelaskan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja “pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan”. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja kepada para karyawan. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja kepada para karyawan. Penilaian kinerja juga menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

“Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya” (Bangun 2012:231). Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya termasuk pada kinerja yang tidak baik atau kinerja rendah. “Penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat bagi organisasi, diantaranya sebagai bahan evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi” (Bangun 2012:232).

Rivai dan Sulistyastuti (2009:563) berpendapat bahwa aspek-aspek penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Dharma (2003:355) menjelaskan kriteria penilain kinerja adalah :

- a. Pengukuran Kuantitas
Kuantitas yaitu jumlah yang harus selesaikan atau dicapai karyawan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

4. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat bagi perkembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi pada umumnya karena penilaian prestasi kerja digunakan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawan.

Penilaian prestasi kerja mempunyai banyak kegunaan bagi organisasi. Hasibuan (2013:125) menjelaskan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar mengevaluasi program pelatihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai criteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

12. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian pekerjaan.

Bangun (2012:233) menjelaskan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi.
Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi.
Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Dokumentasi.
Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah selain berguna untuk perusahaan sebagai patokan untuk membuat keputusan dan evaluasi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan, juga berguna untuk karyawan karena karyawan yang mempunyai kinerja kurang akan mendapat perhatian atau pelatihan agar kinerjanya dapat meningkat diperiode selanjutnya.

E. Hubungan antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan

1. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional

Mathis (2006:99) menjelaskan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang

yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Herzberg dalam Kreitner (2008:225) menjelaskan terdapat dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivasi. Kepuasan kerja sangat penting dilingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan. Kepuasan kerja dapat mendorong untuk terciptanya komitmen organisasional.

Karyawan yang merasa telah terpenuhi kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi serta karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya biasanya akan sering mangkir dari pekerjaannya bahkan bisa menyebabkan karyawan keluar dari organisasi.

2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya yang diwujudkan dalam semangat bekerja. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya tentu akan membuat semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila karyawan dalam perusahaan mempunyai semangat yang tinggi hal ini akan memudahkan karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Mathis & Jackson (2006:209) berpendapat “Kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja

karyawan”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan lebih tinggi.

3. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Komitmen merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai rasa loyalitas kepada perusahaan dimana dia bekerja. Loyalitas dapat dilihat dari seberapa besar karyawan melibatkan diri dalam kegiatan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Keterlibatan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut akan mengerahkan kemampuannya untuk mencapai hasil terbaik bagi perusahaan, maka hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan. Yousef dalam Azzuhri (2012:27) menjelaskan bahwa “Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat pada organisasinya”. Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan yang berimbas pada hasil kerja atau kinerja karyawan.

Karyawan yang mempunyai komitmen lebih tinggi akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang di targetkan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan dimana karyawan yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi akan lebih aktif dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang

memiliki komitmen yang lebih tinggi akan memiliki kepedulian yang tinggi pula terhadap perusahaan.

F. Model Konsep

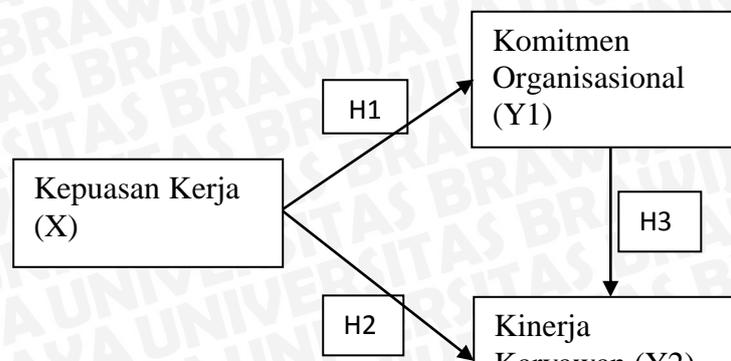
Nazir (2003:123) menjelaskan “Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas”. Berdasarkan teori tersebut maka dapat digambarkan model konsep sebagai berikut :



Gambar 1 Model Konsep

G. Model Hipotesis

Sugiyono (2008:51) menjelaskan “Hipotesis merupakan suatu pemecahan atau jawaban sementara terhadap suatu persoalan yang bertujuan sebagai tuntunan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya sebelum pada teori yang terbukti kebenarannya”. Berdasarkan teori tersebut dapat digambarkan model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 2 Model Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan dalam rumusan hipotesis sebagai berikut :

- a. H1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1).
- b. H2 : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
- c. H3 : terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun (2006:5), berpendapat “Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian melalui uji hipotetis yang telah di rumuskan sebelumnya”. Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2008:8) menyatakan, “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotetis yang telah ditetapkan”.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PG Kebon Agung Malang yang bertempat di jalan raya kebon agung Pakisaji, Kabupaten Malang, Jawa Timur. PG Kebon Agung dipilih karena perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan produksi Gula terbesar di Jawa Timur. Hal ini tentu menuntut pimpinan perusahaan harus mengelola perusahaan secara profesional dan memperhatikan sumber daya manusia yang ada dengan menciptakan kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berdampak kepada komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Bungin (2008:57) menjelaskan “Konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena yang sama”. Nazir (2003:123) berpendapat “konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini terdapat tiga konsep yang digunakan, yaitu :

a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena mereka merasa apa yang didapat dari perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.

b. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan bersedia melaksanakan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

c. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil-hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan target yang telah diberikan oleh atasan/perusahaan.

2. Variabel

Sugiyono (2008:38) menjelaskan “Variabel adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh

informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Sedangkan menurut Hasan (2006:12) menyatakan bahwa “Variabel adalah konstruk yang sifat-sifatnya sudah diberi nilai dalam bentuk bilangan atau konsep yang mempunyai dua nilai atau lebih pada suatu kontinum”. “Variabel dikatakan juga sebagai sesuatu yang mempunyai nilai” (Singarimbun:2006:42).

Arikunto (2002:101), menjelaskan variabel dibedakan menjadi variabel bebas atau independen dan variabel terikat atau dependen. Variabel bebas atau independen (X) yakni variabel yang mempengaruhi atau sebagai variabel penyebab. Variabel terikat atau dependen (Y) yakni variabel yang dipengaruhi atau variabel akibat.

Dalam *analysis path* terdapat variabel perantara atau variabel *intervening*. “Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen” (Sugiyono,2008:41). Variabel ini merupakan variabel penyela yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi timbulnya variabel dependen.

Identifikasi variabel-variabel obyek penelitian adalah :

- a. Variabel bebas adalah Kepuasan Kerja (X).
- b. Variabel perantara adalah Komitmen Organisasional (Y1)
- c. Variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y2).

3. Definisi Operasional

Azwar (2012:123) menjelaskan “Operasional merupakan definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik yang dimiliki variabel tersebut”. “Definisi operasional ini dimaksudkan untuk memberikan rujukan-rujukan empiris apa saja yang dapat ditemukan dilapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud sehingga konsep tersebut dapat diamati dan di ukur” (Purwanto dan Sulistyastuti,2007:18). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan Kerja (X)

Kepuasan kerja karyawan adalah tanggapan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, promosi, gaji, atasan, dan rekan kerja. Kepuasan kerja bersifat Individual karena tingkat kepuasan kerja karyawan berbeda-beda. Indicator yang digunakan adalah :

- a. Kepuasan pada pekerjaan
 - b. Kepuasan pada promosi
 - c. Kepuasan pada gaji
 - d. Kepuasan pada atasan
 - e. Kepuasan pada rekan kerja
- #### b. Komitmen organisasional (Y1)

Komitmen organisasional adalah keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi/perusahaan dan bersedia menyelesaikan pekerjaan yang

diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah :

- a. Komitmen afektif
- b. Komitmen kelanjutan
- c. Komitmen normatif
- c. Kinerja Karyawan (Y2)

Kinerja karyawan adalah hasil-hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas, kuantitas dan efektivitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Indikator yang digunakan adalah :

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan Waktu

Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja karyawan (X)	Kepuasan pada pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> a. Pembagian kerja sesuai dengan kemampuan karyawan. b. Pekerjaan yang menarik. 	Robbins (2010:149)
		Kepuasan pada promosi	<ol style="list-style-type: none"> a. Keadilan dalam pelaksanaan promosi jabatan b. Kesempatan dalam promosi jabatan 	
		Kepuasan pada gaji	<ol style="list-style-type: none"> a. Gaji yang diberikan menarik b. Kepuasan terhadap gaji yang diterima 	

		Kepuasan pada atasan	<ul style="list-style-type: none"> a. Sikap atasan saat bawahan menghadapi kesulitan. b. Tugas dari atasan kepada bawahan. 	
		Kepuasan pada rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Kenyamanan dalam bekerja bersama rekan kerja. b. Dukungan dari rekan kerja. 	
Komitmen organisasional	Komitmen organisasional (Y1)	Komitmen afektif	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan merasa senang bekerja di perusahaan. b. Menghabiskan sisa karir di perusahaan. 	Allen dan Meyer dalam Luthans (2006:249)
		Komitmen kelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan. b. Karyawan tetap berada di perusahaan karena merasa butuh 	
		Komitmen normative	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan bersedia bekerja keras demi perusahaan. b. Karyawan tetap tinggal di perusahaan karena suatu kewajiban. 	
Kinerja	Kinerja karyawan (Y2)	Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> a. Kuantitas hasil kerja sesuai dengan standar kerja perusahaan. b. Kuantitas hasil kerja dibanding rekan kerja. 	Dharma (2003:355)
		Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas hasil kerja sesuai dengan standar kerja perusahaan. b. Tingkat ketelitian terhadap pekerjaan 	
		Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan. b. Konsistensi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 	

4. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dalam setiap variabel yang akan diteliti, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel-variabel tersebut agar dapat dinilai dan dianalisis. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Siregar (2013:89) berpendapat skala likert adalah “Skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu.

Sugiyono (2006:170) berpendapat “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan oleh peneliti, selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian”. Indikator-indikator tersebut digunakan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dari setiap pertanyaan/pernyataan diberi skor seperti pada table dibawah ini.

Tabel 3 Alternatif Jawaban dan Tingkatan Skor

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-Ragu (RR)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono, (2006:108)

Dari table skala Likert diatas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas dengan rumus (Supranto,2000:64) :

$$C = \frac{X_n - X_1}{k}$$

keterangan :

c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

k = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala Likert sebagai berikut :

Tabel 4 Nilai Interval Kelas

No	Notasi	Skor	Interval Kelas
1	Sangat Baik	5	>4,2 – 5
2	Baik	4	>3,4 – 4,2
3	Ragu-Ragu	3	>2,6 – 3,4
4	Tidak Baik	2	>1,80 – 2,6
5	Sangat Tidak Baik	1	1 – 1,80

Sumber : Supranto (2000:93)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2006:90) menjelaskan “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh Karyawan tetap PG Kebon Agung Malang dimana karyawan tetap PG Kebon Agung berjumlah 298 orang.

2. Sampel

Sugiyono (2008:116) menjelaskan “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Menurut Nazir (2003:271) mendefinisikan “sampel adalah bagian dari populasi yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dihendaki dari populasi”. Mengingat jumlah karyawan tetap PG Kebon Agung Malang terlalu banyak untuk digunakan sebagai sampel, maka peneliti melalui pendekatan statistic menurut Slovin yang dikutip oleh Husein Umar dalam Ruslan(2006,150) dapat menentukan rumus sampel dari populasi, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi yaitu 298 karyawan

e = presentase ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diinginkan sekitar 10%

Berdasarkan rumus di atas, perhitungan jumlah sampel responden yang akan diambil adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{298}{1 + 298 (10\%)^2}$$

$$= 74,874 = 75$$

Jadi banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin adalah 75 orang karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Metode

sampling dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Menurut Sugiyono (2010:120) menjelaskan “*proportional random sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel yang memperhatikan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian”. PG Kebon Agung Malang 4 unit kerja antara lain : Teknik, Pabrikasi, TUK dan Tanaman.

Jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing unit kerja tersebut ditentukan dengan rumus (Ridwan,2004:11) sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i \cdot n}{N}$$

Keterangan :

- n_i = Jumlah sampel menurut divisi
- n = jumlah sampel seluruhnya
- N_i = Jumlah populasi menurut divisi
- N = jumlah populasi seluruhnya

Tabel X merupakan data jumlah sampel karyawan tetap berdasarkan masing-masing unit kerja di PG Kebon Agung Malang.

Tabel 5 Data jumlah sampel berdasarkan masing-masing unit kerja

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Teknik	108	$108/298 * 75 = 27$
2	Pabrikasi	62	$62/298 * 75 = 16$
3	TUK	89	$89/298 * 75 = 22$
4	Tanaman	39	$39/298 * 75 = 10$
		298	75

Sumber : Data diolah, 2016

E. Pengumpulan Data

1. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data adalah data yang dikumpulkan kemudian digunakan sebagai bahan dalam suatu penelitian. Sumber data adalah subyek dimana data dapat diperoleh (Arikunto,2010:129).

Penelitian ini, mempunyai dua jenis data, yaitu :

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner secara langsung kepada pihak yang bersangkutan (Sugiyono,2012:139). Data primer akan diperoleh dari hasil kuisisioner yang akan diberikan kepada responden, dalam hal ini adalah karyawan bagian Administrasi di Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono,2012:141). Data sekunder akan didapat melalui perusahaan dan *website* resmi Pabrik Gula Kebon Agung Malang(www.ptkebonagung.com).

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang kemudian disebarakan kepada para responden secara langsung sehingga hasil pengisiannya akan lebih jelas dan akurat. Daftar pertanyaan mengenai gambaran umum, perhatian dan pendapat responden mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada PT PG Kebon Agung Malang.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen dan catatan-catatan dalam berbagai bentuk yang isinya berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto,2010:203). Penelitian ini menggunakan dua instrumen penelitian, yaitu:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Daftar pertanyaan mengenai gambaran umum, perhatian dan

pendapat responden mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada PT PG Kebon Agung Malang.

b. Dokumentasi

Dilakukan dengan cara mencatat dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan, yakni dokumen yang didalamnya terdapat informasi tentang perusahaan, meliputi jumlah karyawan dan lain sebagainya.

F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Arikunto (2006:168) mendefinisikan “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Sehingga suatu instrument yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, dan sebaliknya instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah”. Jadi uji validitas dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuisisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Pearson dalam Arikunto (2006:170), yaitu :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

r = Koefisien Korelasi

n = Banyaknya Sampel

X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)

Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi produk moment (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya, jika nilai r hitung atau koefisien validitas item pertanyaan lebih besar dari r table ($\alpha = 0,05$) atau nilai sig, $<0,05$ ($\alpha=0,05$) maka item dari variabel tersebut dinyatakan valid. Uji validitas instrumen menggunakan analisis korelasi dengan program *SPSS 21 For Windows*

Tabel 6 Hasil Uji Validitas

Item	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
X _{1.1}	0,662	0,199	0,000	Valid
X _{1.2}	0,638	0,199	0,000	Valid
X _{1.3}	0,593	0,199	0,000	Valid
X _{1.4}	0,718	0,199	0,000	Valid
X _{1.5}	0,718	0,199	0,000	Valid
X _{1.6}	0,736	0,199	0,000	Valid
X _{1.7}	0,637	0,199	0,000	Valid
X _{1.8}	0,505	0,199	0,000	Valid
X _{1.9}	0,639	0,199	0,000	Valid
X _{1.10}	0,801	0,199	0,000	Valid
Y _{1.1}	0,783	0,199	0,000	Valid
Y _{1.2}	0,765	0,199	0,000	Valid
Y _{1.3}	0,662	0,199	0,000	Valid
Y _{1.4}	0,727	0,199	0,000	Valid
Y _{1.5}	0,533	0,199	0,000	Valid
Y _{1.6}	0,583	0,199	0,000	Valid
Y _{2.1}	0,699	0,199	0,000	Valid
Y _{2.2}	0,643	0,199	0,000	Valid
Y _{2.3}	0,756	0,199	0,000	Valid
Y _{2.4}	0,669	0,199	0,000	Valid
Y _{2.5}	0,712	0,199	0,000	Valid
Y _{2.6}	0,615	0,199	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 6 menjelaskan bahwa nilai dari sig. R indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga

dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat dipergunakan untuk mengukur variabel penelitian. Hasil uji validitas instrumen Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien Korelasi Product Moment (r hitung) pada semua item pernyataan lebih besar dari r tabel (0,199) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5%, artinya semua item pernyataan instrumen Kepuasan Kerja adalah valid dan dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya. Hasil uji validitas instrument Komitmen Organisasional menunjukkan nilai koefisien Korelasi Product Moment (r hitung) pada semua item pernyataan lebih besar dari r tabel (0,199) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5%, artinya semua item pernyataan instrumen Komitmen Organisasional adalah valid dan dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya. Hasil uji validitas instrumen Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien Korelasi Product Moment (r hitung) pada semua item pernyataan lebih besar dari r tabel (0,199) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5%, artinya semua item pernyataan instrumen Kinerja Karyawan adalah valid dan dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Arikunto (2006:178) menjelaskan “Reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrument tersebut sudah baik”. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, menggunakan model konsisten internal dengan teknik *Cronbach's Alpha* yang dikemukakan Arikunto (2006:195) rumusnya sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

- r : reliabilitas instrument
 k : banyak butir pertanyaan.
 $\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian butir
 σ_t^2 : Varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya, koefisien reliabilitas (r) antara 0,80 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 – 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik. Perhitungan reliabilitas untuk mempermudah penelitian ini menggunakan program *SPSS 21 For Windows*.

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,763	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,769	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,769	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 7 menjelaskan bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Berdasarkan ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah memadai. Hasil uji reliabilitas instrumen Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan didapatkan nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,600. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen telah reliabel dan dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya.

G. Teknik Analisis Data

Sugiyono (2008:206) menjelaskan bahwa :

“Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah di ajukan”.

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistic dengan menggunakan SPSS. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2008:206) menjelaskan “Statistik deskriptif adalah statistika yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generelasi”. Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item/butir pertanyaan mengenai kepuasan kerja serta pertanyaan tentang komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang diajukan dalam kuesioner. Data yang telah dikumpulkan diedit dan ditabulasikan kedalam table, kemudian pembahasan data disajikan kedalam bentuk angka dan persentase.

2. Analisis Statistik Inferensial

Sugiyono (2010:207) menjelaskan “Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberikan untuk populasi. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang

diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS 19 for Windows*. Hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Analisis Jalur (*path analysis*)

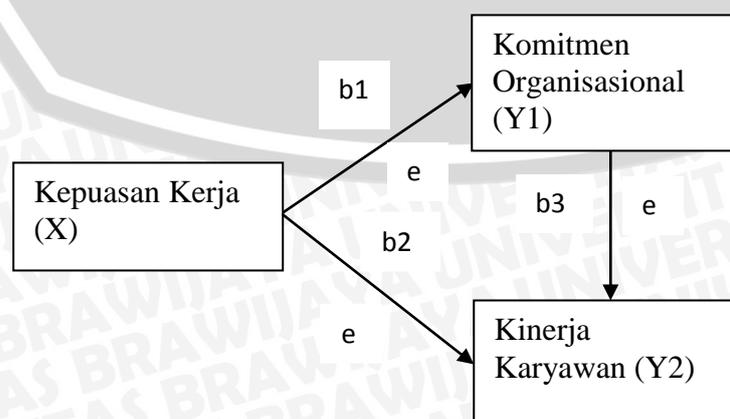
Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*), Riduwan dan Kuncoro (2008:116) berpendapat bahwa :

Pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score* (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (*endogen*).

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur/path adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis dan model analisis jalur pengaruh langsung

Kerangka hubungan kausal empiris dengan menggambarkan diagram jalur lengkap hubungan secara langsung dan menentukan sub strukturnya dalam penelitian ini dapat dibuat melalui persamaan struktur sebagai berikut :

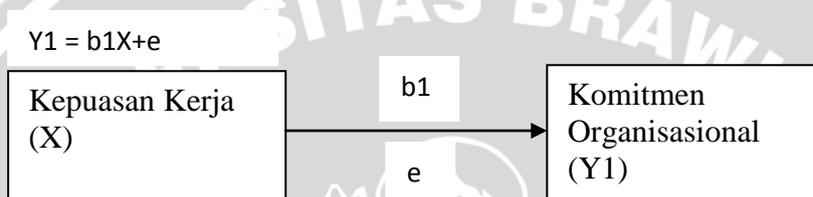


Gambar 3 model path analysis pengaruh langsung

(Sumber : data diolah,2016)

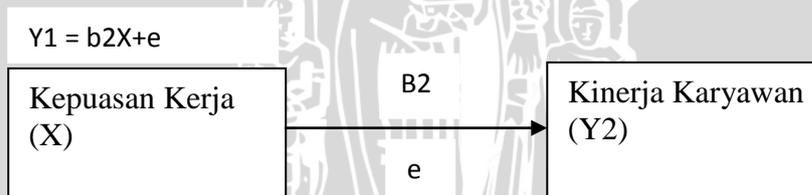
Untuk mempermudah melakukan analisis, maka dapat dibagi menjadi 4 model jalur, yaitu :

- a. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



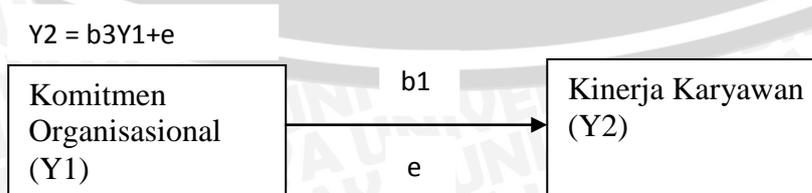
Gambar 4 Hubungan Sub struktur X terhadap Y1

- b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :



Gambar 5 Hubungan Sub struktur X terhadap Y2

- c. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, persamaan strukturnya adalah sebagai berikut :

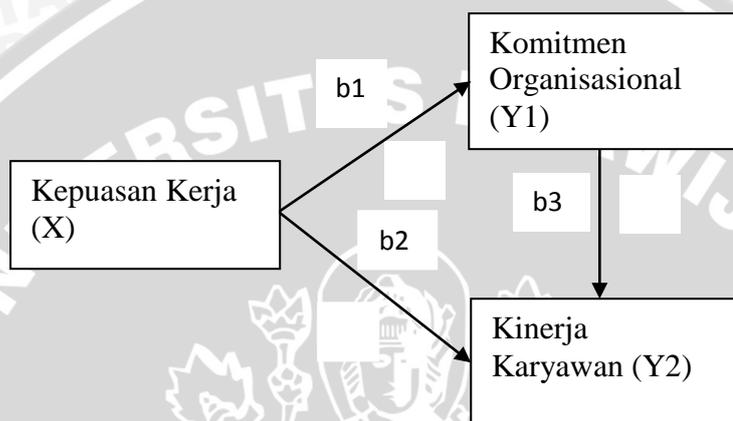


Gambar 6 Hubungan Sub Struktur Y1 terhadap Y2



- b. Merumuskan hipotesis dan model analisis jalur pengaruh tidak langsung.

Kerangka hubungan kausal empiris dengan menggambarkan diagram jalur lengkap hubungan secara tidak langsung dan menentukan sub strukturnya dalam penelitian ini dapat dibuat melalui persamaan struktur sebagai berikut :



Gambar 7 Model *path analysis* pengaruh tidak langsung

(Sumber : data diolah,2016)

Keterangan :

- X : kepuasan kerja
- Y1 : Komitmen Organisasional
- Y2 : Kinerja Karyawan
- b1,b2,b3 : koefisien regresi
- e : tingkat kesalahan

- b. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diterima atau tidak. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro, 2011:117) :



$$H_a : pyx_1 > 0$$

$$H_0 : pyx_1 = 0$$

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus :

$$t_k = \frac{pk}{se\ pk}$$

Keterangan :

Statistik $se\ px_1$ diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal di transformasikan ke interfal.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikan analisis jalur bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $(0,05 \leq Sig)$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $(0,05 \geq Sig)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan. (Riduwan dan Kuncoro, 2011 : 123)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum PG Kebon Agung Malang

1. Profil Perusahaan

Pabrik Gula Kebon Agung didirikan oleh seorang penguha Tiongkok Tuan Tan Tjwanbie, pada tahun 1905. Lokasi PG Kebon Agung berada di Desa Kebon Agung, Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang atau 5 km selatan Kota Malang, pada saat didirikan kapasitas giling PG Kebon Agung hanya 500 TTH.

Pada Tahun 1917 – 1940 pengelolaan PG Kebon Agung diserahkan kepada Biro Management Naamloze Vennootschap (NV) Handel Landbuow Maatschappij Tiedeman dan Kerehem (TVK). Pada tahun 1918 dibentuk Naamloze Vennootschap (NV) suiker fabriek Kebon Agung. Kelesuan usaha menyebabkan pada tahun 1932 seluruh saham NV S.F. Kebon Agung tergadaikan kepada De Javasche Bank.

Setelah Indonesia merdeka, pada tahun 1946 PG Kebon Agung harus dikelola oleh Badan Penyelenggara perusahaan Gula Negara (BPPGN). Pada 8 Maret 1950 PG Kembali dikelola oleh Tiedeman dan Van Kerchem (TvK). Pada tahun 1958-1968, PG Kebon Agung dinasionalisasi menjadi milik Negara dan pengelolaannya berada di bawah BPU-PPN Gula.

Pada 17 Juni 1968 dengan surat penetapan direksi Bank Negara Indonesia Unit 1 (yang kemudian kembali menjadi Bank Indonesia) dalam kedudukannya

sebagai pengurus dari dana pensiun dan tunjangan Bank Negara Indonesia unit 1 serta yayasan dana tabungan pegawai-pegawai Bank Negara Indonesia unit 1 selaku pemegang saham dan pemilik PT PG Kebon Agung menunjuk PT Biro Management Tri Gunabina sebagai Direksi Pengelola PT PG Kebon Agung. Dengan demikian sejak 1 juli 1968 PT Tri Gunabina bertindak penuh selaku Direksi PT PG Kebon Agung yang memiliki PG Kebon Agung dan PG Trangkil. Berdasarkan Akta No 19 tanggal 8 Maret 1972 yang dibuat oleh Abdul Latif telah dibentuk Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia dan menetapkan yayasan ini mulai beroperasi 22 Februari 1972 sesuai dengan surat kuasa dan Bank Indonesia.

Dengan Akte Notaris Abdul Latif No 29 tanggal 23 Februari 1992 didirikan yayasan kesejahteraan karyawan Bank Indonesia oleh Direksi Bank Indonesia, dalam RUPS LB tanggal 22 Maret 1993 diputuskan bahwa YKK BI menjadi pemegang saham tunggal PT Kebon Agung. Masa pengoperasian PT PG Kebon Agung yang berakhir 20 Maret 1993 selanjutnya diperpanjang hingga 75 tahun mendatang dengan Akte Notaris Achmad Bajumi S.H No 120 tanggal 27 Februari 1993. Momen ini sekaligus menetapkan nama baru PT PG Kebon Agung menjadi PT Kebon Agung sesuai kebijakan Departemen Kehakiman yang mengatur bahwa Direksi suatu perseroan tidak boleh berupa badan hukum tetapi harus oleh orang perorangan, maka era pengelolaan PT Kebon Agung oleh PT Tri Gunabina berakhir, pada tanggal 1 april 1993 bertempat di kantor Bank Indonesia cabang Surabaya dilakukan serah terima pengurusan dan pengelolaan PT Kebon Agung dari Direksi PT Tri Gunabina kepada tuan Sukanto selaku Direktur PT

Kebon Agung, selanjutnya perusahaan dikelola sendiri oleh pengurus perseroan sebagaimana ditetapkan oleh pemegang saham. Dalam RUPS LB 22 Juli 1996 diputuskan bahwa pemegang saham PT Kebon Agung terdiri dari YKK BI dengan kepemilikan saham sebesar 99,6% dan koperasi karyawan PT Kebon Agung “Rosan Agung” dengan kepemilikan saham sebesar 0,4%.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Mewujudkan Perusahaan yang bergerak dalam Industry Gula yang Berdaya saing tinggi, mampu memberi keuntungan secara optimal dan terpercaya dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi kepentingan Petani sebagai mitra kerja, Karyawan, Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan lainnya.

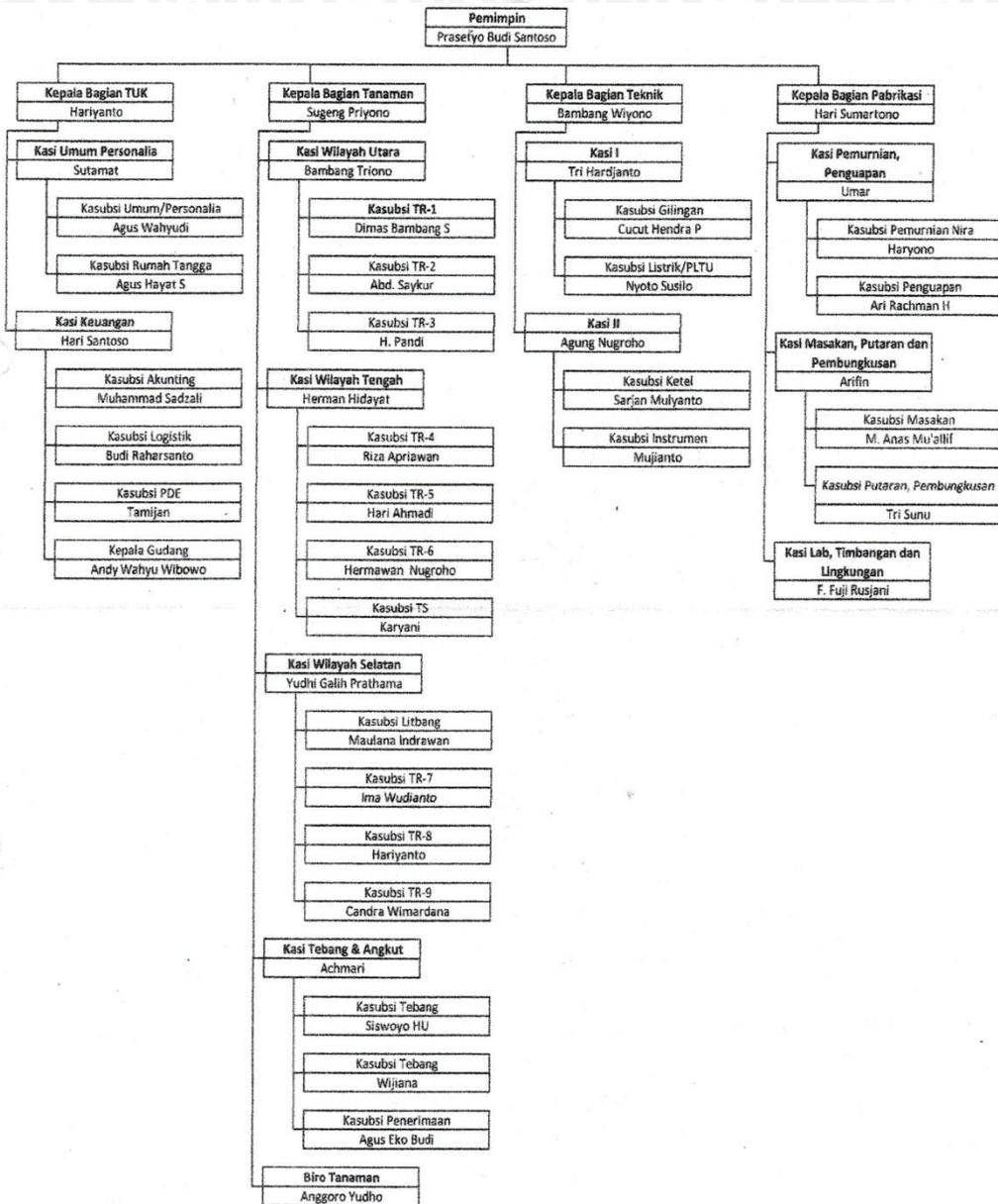
Misi Perusahaan

Mengembangkan bisnis industry gula dari yang sekarang ada melalui peningkatan skala usaha, efisiensi, dan daya saing serta memanfaatkan peluang bisnis agro industry non gula berdasarkan prinsip-prinsip perolehan keuntungan dengan memanfaatkan secara optimal kemampuan manajemen dan finansial.

3. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi merupakan kerangka dari perusahaan yang menunjukkan hubungan antara pimpinan maupun bidang kerja satu dan yang lainnya. Sehingga dapat memperjelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab

dalam suatu organisasi. Adapun struktur organisasi dari PG Kebon Agung Pakisaji Kabupaten Malang dijabarkan dalam gambar berikut :



Gambar 8 Struktur Organisasi PG Kebon Agung

4. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Berdasarkan Struktur Organisasi PG Kebon Agung Pakisaji Kabupaten Malang tersebut, dibawah ini akan di uraikan tugas dan tanggung jawab dari masing masing bagian antara lain :

1. Pemimpin

- a. Membuat dan mengambil keputusan strategis perusahaan.
- b. Bersama kepala bagian mengkordinir dan mengevaluasi pelaksanaan PK-RAT.
- c. Mengesahkan surat pengangkatan, mutasi dan pensiun serta surat untuk pihak ke tiga.
- d. Melaporkan operasional perusahaan setiap bulan ke kantor direksi.
- e. Mengevaluasi progress report pelaksanaan investasi.
- f. Menjalin kerjasama/koordinasi dengan instansi terkait.

2. Kepala Bagian TUK

- a. Mengkordinir PK-RAT.
- b. Menyusun dan mengendalikan PK-RAT.
- c. Monitoring hasil produksi.
- d. Melaksanakan pengesaan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian.
- e. Validasi keabsahan bukti pengeluaran, penerimaan uang, permintaan bahan/barang dari masing-masing bagian dan bukti-bukti permintaan barang local.

- f. Stok opname kas, persediaan barang/bahan dan hasil produksi menyusun laporan manajemen.
3. Kepala Seksi Keuangan
 - a. Mengelola pembayaran kewajiban perusahaan.
 - b. Mengelola ketersediaan dana dan modal kerja.
 - c. Mengelola dan mengkoordinir kegiatan akuntansi.
 - d. Mengkoordinir penyusunan neraca, laporan keuangan, laporan bulanan, laporan tahunan dan penyusunan PK-RAT.
 4. Kasubsi Akunting
 - a. Mengontrol dan menyajikan laporan arus kas dan laporan hasil usaha.
 - b. Menyajikan laporan hasil usaha.
 - c. Menganalisa hutang dan piutang petani dan rekanan, inventaris Pl.B dan inventaris kantor.
 - d. Verifikasi kas bon masuk/keluar, rekonsiliasi bank.
 - e. Menyusun laporan arus kas dan laporan hasil usaha tiap 6 bulan.
 - f. Menutup buku tahunan.
 - g. Verifikasi proposal sewa tanah.
 - h. Membuat jurnal PPh, ATR, ATS, umum dan koordinasi, inventasi dan PLB hutang piutang petani.
 - i. Melaksanakan administrasi KKP-E, UMBH dan akselerasi.
 - j. Menyusun anggaran tahunan dan menyusun laporan posisi hutang piutang ke pihak ke 5.

5. Kasubsi PDE

- a. Perawatan peralatan computer dll
- b. Pengembangan software untuk memudahkan pekerjaan.
- c. Back up data.
- d. Menutup nota Gula.
- e. Menyiapkan laporan bulanan dan tahunan.
- f. Menyiapkan stock opname.

6. Kasubsi Logistik

- a. Membuat konsep permintaan barang.
- b. Mengevakuasi dan mengevaluasi penawaran harga barang.
- c. Mengesahkan order pembelian local.
- d. Verifikasi SPK untuk rekanan pemenang tender.
- e. Menyetujui laporan bulanan pemakaian BBM dan permintaan barang.
- f. Mengawasi proses penerimaan dan pengambilan gula dan tetes.
- g. Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar.
- h. Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang.
- i. Mengelola stock opname setiap 3 bulan dan setiap tahun.

7. Kepala Gudang

- a. Mengelola penerimaan dan pemeriksaan barang dari direksi.
- b. Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar.
- c. Verifikasi daftar barang yang sudah dapat dibayar.
- d. Mengawasi administrasi pengeluaran barang bekas dan ampas.

- e. Verifikasi laporan pengeluaran dan penerimaan barang bekas dan ampas.
 - f. Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang.
 - g. Mengelola stock opname setiap 3 bulan dan setiap tahun.
8. Kepala Sesi Umum dan Personalia
- a. Verifikasi kas bon biaya umum dan personalia.
 - b. Verifikasi prestasi karyawan.
 - c. Mengelola distribusi surat masuk.
 - d. Mengelola pelayanan kesehatan karyawan, administrasi personalia.
 - e. Mengelola pekerjaan umum dan rumah tangga.
 - f. Pengendalian biaya umum dan ketenagakerjaan.
 - g. Menyusun laporan umum dan personalia.
9. Kasubsi Umum
- a. Mengelola pelayanan rumah tangga dan umum.
 - b. Pemeliharaan sarana dan infrastruktur unit.
 - c. Mengelola penggunaan kendaraan dinas.
 - d. Mengelola kegiatan administrasi dan secretariat unit.
 - e. Mewakili perusahaan terkait hubungan dengan pihak ke tiga.
 - f. Laporan balasan umum dan rumah tangga.
 - g. Menyiapkan data laporan tahunan.
10. Kasubsi personalia
- a. Verifikasi biaya umum dan personalia.

- b. Verifikasi rujukan ke RS, biaya pihak ke tiga, perjalanan dinas, rekanan, jam lembur, dll
- c. Mengelola administrasi SDM dan umum.
- d. Memonitor perpindahan formasi dan umum.
- e. Menjaga kondusifitas iklim kerja.
- f. Laporan bulanan dan evaluasi personalia.
- g. Menyiapkan data laporan bulanan.

11. Kepala Bagian Tanaman

- a. Melakukan strategi perolehan bahan baku tebu.
- b. Mengontrol dan mengawasi SDM bagian tanaman.
- c. Mengawasi distribusi jatah terbang.
- d. Melakukan kontrak bahan baku tebu dan kontrak giling.
- e. Membuat laporan bulanan dan laporan tahunan.
- f. Mengkoordinir persiapan giling.
- g. Koordinasi terkait pelaksanaan tugas.
- h. Mengontrol dan mengawasi budi daya tanaman tebu.
- i. Mengawasi distribusi pupuk.
- j. Mengelola penyaluran dan pelunasan kredit.
- k. Penyuluhan dan koordinasi dengan petani dan kelompok.
- l. Koordinasi dengan pihak terkait.
- m. Melakukan lelang gula.

12. Kepala Seksi Wilayah (TR)

- a. Memasok bahan baku tebu dengan kualitas MBS.

- b. Mengkoordinir staf, mandor bina wilayah.
- c. Pengawasan mutu tebang.
- d. Menyusun rencana tebang dan angkut.
- e. Memantau penggunaan data dalam pengadaan bahan baku.
- f. Evaluasi kerja bulanan.
- g. Melakukan pencairan nota gula petani.
- h. Monitoring pasokan bahan baku dan sisa bahan baku.
- i. Analisa contoh bahan baku yang akan digiling.
- j. Pembinaan dan penyuluhan petani.
- k. Mengawasi budidaya tebu.
- l. Koordinasi dengan pihak terkait.
- m. Memantau kredit dan saprodi TR dan TS.
- n. Melaporkan sisa area/ hutang petani.
- o. Membuat laporan kemajuan (evaluasi).
- p. Membuat rencana kerja dan anggaran tahunan.
- q. Melakukan transaksi bulan Desember dan Maret.
- r. Membuat rencana dan realisasi kredit untuk petani.
- s. Penyaluran pupuk.

13. Kasubsi wilayah (TR)

- a. Melakukan konsolidasi dengan petani dan instansi terkait.
- b. Mengatur tebang dan mutu tebu.
- c. Penyuluhan dengan petani secara berkala.
- d. Pengecekan kebun TR dan TS.

- e. Pelaporan sisa areal dan pengambilan kredit.

14. Kepala Seksi Tebang dan Angkut

- a. Mengatur distribusi SPTA (surat perintah tebang dan angkut).
- b. Mengawasi tenaga kerja tebang.
- c. Mengatur dan mengawasi antrian truk, tebang dan kesiapan timbangan.
- d. Mengawasi kualitas tebu siap giling.
- e. Monitoring jumlah supply tebu sesuai dengan kapasitas giling.
- f. Mempersiapkan transaksi.
- g. Pembinaan mutu tebang dan analisa kemasakan kepada petani, membuat laporan bulanan.

15. Kasubsi tebang angkut

- a. Mengawasi mutu dan lokasi tebang.
- b. Mengendalikan biaya tebang dan mengkoordinir proses kontrak truk dan penebang.
- c. Mengkoordinir mandor tebang.
- d. Memastikan kelancaran tebang dan angkut.
- e. Mengevaluasi mutu tebang.
- f. Menyusun laporan tahunan.
- g. Melaksanakan taksasi.

16. Kasubsi Biro Tanaman

- a. Melaksanakan tugas dan kebijakan kepada bagian tanaman.
- b. Mengatur permintaan dan penggunaan BBM.

- c. Mengatur penggunaan kendaraan dinas.
 - d. Mengumpulkan dan mengelola data.
 - e. Membantu penyusunan laporan bulanan, tahunan, dan pelaksanaan PK-RAT.
 - f. Membuat laporan program akselerasi.
 - g. Personalia tanaman.
 - h. Penyusunan realisasi produksi dan evaluasi.
17. Kasbusi TS-Litbang
- a. Melakukan penelitian tebu.
 - b. Uji sampel rendemen tebu.
 - c. Menganalisa data penelitian.
 - d. Evaluasi perkembangan bulanan.
 - e. Menyusun laporan triwulan, semester dan tahunan.
 - f. Menyiapkan sarana dan prasarana produksi.
 - g. Mengontrol kebun bibit TR dan TS.
18. Kepala Bagian Pabrikasi
- a. Mengelola kelancaran proses giling.
 - b. Meminimalkan kehilangan gula proses.
 - c. Menganalisa laporan dinas juga chemiker.
 - d. Membuat laporan bulanan dan tahunan pelaksanaan giling.
 - e. Koordinasi dengan bagian lain terkait kelancaran gilingan.
 - f. Mempersiapkan SDM untuk musim giling selanjutnya.
 - g. Merencanakan dan mengawasi kegiatan maintenance alat.

19. Kepala Seksi Pabrikasi (Kepala Seksi Pabrikasi 1)

- a. Mengelola kelancaran giling dan pencapaian target produksi.
- b. Mengendalikan proses dari stasiun pemurnian nira sampai stasiun pembungkusan.
- c. Menata dan mengatur personalia pabrikasi.
- d. Koordinator lingkungan dan estetika.
- e. Membuat laporan bulanan dan tahunan.
- f. Mengkoordinir perbaikan rutin peralatan.
- g. Pembuatan permintaan dan penggunaan barang/alat.
- h. Membuat surat persetujuan permintaan barang untuk kepentingan maintenance.
- i. Melaporkan progress setiap periode.

20. Kasubsi Pabrikasi

- a. Mengendalikan demi kelancaran proses.
- b. Pengawasan terhadap operasional alat-alat penggunaan bahan bantu/kimia.
- c. Pembuatan permintaan dan penggunaan barang/alat bagian pabrikasi.

21. Kepala Seksi Pabrikasi (kepala seksi II)

- a. Mengelola kelancaran giling dan pencapaian target produksi.
- b. Mengendalikan proses dari stasiun masakan, laboratorium, putaran dan pendingin.
- c. Membuat laporan hasil evaluasi proses stasiun masakan dan pendinginan.

- d. Control data hasil giling.
- e. Pengawasan penggunaan dan permintaan barang untuk keperluan maintenance.
- f. Melaporkan progress setiap periode.

22. Kepala Bagian Teknik

- a. Mengawasi operasional peralatan.
- b. Merencanakan dan melaksanakan program maintenance peralatan.
- c. Mengkoordinir dalam pelaksanaan operasional dan pengawasan peralatan.
- d. Merencanakan program shut down mesin tiap 40 hari.
- e. Mengevaluasi operasional peralatan.

23. Kepala Bagian Teknik

- a. Membuat jadwal jaga piket.
- b. Mengontrol barang persediaan.
- c. Membuat surat permintaan barang.
- d. Mengelola biaya teknik.
- e. Melaksanakan keputusan teknik bidang investasi, pengelolaan proyek di bagian teknik dan pabrikasi.
- f. Melakukan koordinasi SDM.
- g. Melaporkan dan mengevaluasi pekerjaan.
- h. Membuat perencanaan untuk 6 bulan ke depan.
- i. Melaksanakan dan tindak lanjut pengawasan giling.
- j. Perbaiki dan evaluasi pekerjaan selama giling.

24. Kasubsi Gilingan

- a. Membuat barchart dan network planning perawatan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknis stasiun giling.
- d. Menentukan metode dan nilai setelah gilingan.
- e. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan stasiun giling.
- f. Membuat progress report.
- g. Memonitor dan evaluasi hasil kerja.
- h. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- i. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.

25. Kasubsi Ketel

- a. Membuat barchart dan network planning permintaan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknis stasiun ketel.
- d. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan stasiun ketel.
- e. Membuat progress report.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- h. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.
- i. Mempersiapkan stasiun test dan berkoordinasi dengan pihak terkait.

26. Kasubsi Listrik

- a. Membuat barchart dan network planning perawatan.
- b. Mengajukan permintaan barang.

- c. Menganalisis data teknis stasiun listrik.
- d. Melakukan pengecekan kondisi peralatan stasiun listrik.
- e. Membuat progress report.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.
- h. Menjaga ketersediaan peralatan dan material untuk keperluan maintenance.

27. Kasubsi instrumen

- a. Membuat berchart dan network planning perawatan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisis data teknis instrumentasi.
- d. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan instrument.
- e. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan instrument.
- f. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan instrument.
- g. Membuat progress report.
- h. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- i. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- j. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.
- k. Mengontrol ketersediaan peralatan dan material untuk keperluan maintenance.

28. Kasubsi Garasi

- a. Membuat barchart dan network planning.
- b. Mengajukan permintaan barang.

- c. Melakukan pengecekan kondisi kendaraan.
- d. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan.
- e. Membuat progress report.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PMK, triwulan serta menyusun RKO.
- h. Mengontrol ketersediaan peralatan material untuk keperluan maintenance.

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 75 responden yang merupakan sampel dari keseluruhan jumlah karyawan tetap PG Kebon Agung Malang sejumlah 289 karyawan. Sebanyak 75 kuesioner yang disebarkan kepada para responden semuanya kembali dan telah terisi. Identitas responden yang di ambil sebagai bahan penelitian meliputi : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	< 25 Tahun	4	5,33
2.	25 – 35 Tahun	3	4,00
3.	>35 – 45 Tahun	38	50,67
4.	>45 Tahun	30	40,00
Jumlah		75	100

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 8 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan usia <25 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 5,33%. Jumlah responden dengan usia 25 – 35 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 4,00%. Jumlah responden dengan usia >35 – 45 tahun sebanyak 38 orang dengan persentase sebesar 50,67%. Jumlah responden dengan usia >45 tahun sebanyak 30 orang dengan persentase sebesar 40,00%.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki – laki	61	81,33
2	Perempuan	14	18,67
	Jumlah	75	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 9 diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 61 responden dengan persentase sebesar 81,33%. Responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 14 responden dengan persentase sebesar 18,67%.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10 Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMP	16	21,33
2.	SMA/SMK	44	58,67
3.	DIPLOMA	8	10,67
4.	S1	7	9,33
	Jumlah	75	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 10 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMP sebesar 16 dengan persentase 21,33%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 58,67%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan DIPLOMA sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 10,67%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 9,33%.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	<5 Tahun	5	6,67
2.	5 – 10 Tahun	5	6,67
3.	>10 – 15 Tahun	4	5,33
4.	>15 – 20 Tahun	16	21,33
5.	>20 – 25 Tahun	36	48,00
6.	>25	9	12,00
	Jumlah	75	100

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil tabel 11 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja <5 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 6,67%. Jumlah responden dengan masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 6,67%. Jumlah responden dengan masa kerja >10 – 15 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 5,33%. Jumlah responden dengan masa kerja >15 – 20 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 21,33%. Jumlah responden dengan masa kerja >20 – 25 tahun sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 48,00%. Jumlah responden dengan masa kerja >25 tahun sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 12,00%.

C. Analisis Data

1. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X)

Variabel Kepuasan Kerja terdapat 10 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X)

ITEM	5		4		3		2		1		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	23	30,7	48	64,0	3	4,0	1	1,3	0	0,00	4,24
X1.2	23	30,7	43	57,3	8	10,7	0	0,00	1	1,3	4,16
X1.3	13	17,3	43	57,3	19	25,3	0	0,00	0	0,00	3,92
X1.4	19	25,3	49	65,3	6	8,0	1	1,30	0	0,00	4,15
X1.5	25	33,3	43	57,3	6	8,0	1	1,30	0	0,00	4,23
X1.6	16	21,3	41	54,7	18	24,0	0	0,00	0	0,00	3,97
X1.7	12	16,0	48	64,0	15	20,0	0	0,00	0	0,00	3,96
X1.8	38	50,7	32	42,7	5	6,7	0	0,00	0	0,00	4,44
X1.9	21	28,0	44	58,7	7	9,3	3	4,00	0	0,00	4,11
X1.10	21	28,0	42	56,0	12	16,0	0	0,00	0	0,00	4,12
<i>Grand Mean</i>											4,13

Sumber: Data primer diolah, 2016

Keterangan

- $X_{1.1}$ = Menerima tugas sesuai dengan kemampuan yang di miliki
 $X_{1.2}$ = Dalam bekerja di perusahaan mendapatkan pekerjaan yang menarik
 $X_{1.3}$ = Perusahaan memberikan kesempatan yang luas bagi setiap karyawan untuk dapat naik jabatan sesuai dengan dasar atau patokan yang telah ditetapkan
 $X_{1.4}$ = Proses pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja tanpa ada diskriminasi
 $X_{1.5}$ = Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
 $X_{1.6}$ = Gaji yang diterima dari perusahaan menarik
 $X_{1.7}$ = Komunikasi antara atasan dengan bawahan di perusahaan berjalan dua arah
 $X_{1.8}$ = Atasan memberikan masukan-masukan saat karyawan mendapat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan
 $X_{1.9}$ = Kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja
 $X_{1.10}$ = Rekan kerja memberi dukungan dan membantu saat ada karyawan yang menghadapi kesulitan dalam pekerjaan

Pada tabel 12 di atas dapat diketahui bahwa dari 75 responden, terdapat 23 responden atau 30,7% yang menyatakan sangat setuju tentang tugas yang diterima sesuai dengan kemampuan yang di miliki $X_{1.1}$, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 64,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 3 responden atau 4,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,24 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa perusahaan telah memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan.

Untuk item kedua yaitu dalam bekerja di perusahaan mendapatkan pekerjaan yang menarik $X_{1.2}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 30,7%, yang menyatakan setuju

sebanyak 43 responden atau 57,3%, yang menyatakan cukup sebanyak 8 responden atau 10,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,16 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan mendapatkan pekerjaan yang menarik.

Untuk item ketiga yaitu Perusahaan memberikan kesempatan yang luas bagi setiap karyawan untuk dapat naik jabatan sesuai dengan dasar atau patokan yang telah ditetapkan $X_{1,3}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 17,3%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 57,3%, yang menyatakan cukup sebanyak 19 responden atau 25,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,92 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa perusahaan telah memberikan kesempatan yang luas bagi setiap karyawan untuk dapat naik jabatan.

Untuk item keempat yaitu Proses pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja tanpa ada diskriminasi $X_{1,4}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 25,3%, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 65,3%, yang menyatakan cukup sebanyak 6 responden atau 8,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0

responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,15 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa proses pelaksanaan promosi jabatan dilaksanakan dengan terbuka.

Untuk item kelima yaitu gaji yang di terima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan $X_{1.5}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 33,3%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 57,3%, yang menyatakan cukup sebanyak 6 responden atau 8,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,23 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Untuk item keenam yaitu Gaji yang diterima dari perusahaan menarik $X_{1.6}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 16,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 64,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 15 responden atau 20,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,97 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan menarik.

Untuk item ketujuh yaitu Komunikasi antara atasan dengan bawahan di perusahaan berjalan dua arah $X_{1.7}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 20,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 64,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 15 responden atau 20,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,96 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik.

Untuk item kedelapan yaitu Atasan memberikan masukan-masukan saat karyawan mendapat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan $X_{1.8}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 38 responden atau 50,7%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 42,7%, yang menyatakan cukup sebanyak 5 responden atau 6,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,44 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 - 5 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa atasan telah memberikan masukan-masukan saat karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Untuk item kesembilan yaitu Kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja $X_{1,9}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 28,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 58,7%, yang menyatakan cukup sebanyak 7 responden atau 9,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,11 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa kerja sama antar rekan kerja sudah berjalan dengan baik.

Untuk item kesepuluh yaitu Rekan kerja memberi dukungan dan membantu saat ada karyawan yang menghadapi kesulitan dalam pekerjaan $X_{1,10}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 28,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 56,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 12 responden atau 16,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,12 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa rekan kerja telah memberi dukungan dan bantuan saat ada karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

Pada tabel 12 di atas dapat diketahui bahwa item $X_{1,8}$ mengenai atasan memberikan masukan-masukan saat karyawan mendapat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan nilai *Mean* paling tinggi yaitu sebesar 4,44

dan item X1.3 mengenai perusahaan memberikan kesempatan yang luas bagi setiap karyawan untuk dapat naik jabatan sesuai dengan dasar atau patokan yang telah ditetapkan menunjukkan nilai *Mean* paling rendah yaitu sebesar 3,92.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PG Kebon Agung Malang telah mempunyai kepuasan kerja karyawan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,13 yang berada pada interval 3,4 - 4,2 atau dapat diartikan berada pada interval Baik.

2. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y_1)

Variabel komitmen organisasional mempunyai 6 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y_1)

ITEM	5		4		3		2		1		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	13	17,3	47	62,7	14	18,7	1	1,3	0	0,00	3,96
Y1.2	9	12,0	51	68,0	14	18,7	1	1,3	0	0,00	3,91
Y1.3	18	24,0	53	70,7	4	5,3	0	0,00	0	0,00	4,19
Y1.4	15	20,0	41	54,7	19	25,3	0	0,00	0	0,00	3,95
Y1.5	20	26,7	51	68	4	5,3	0	0,00	0	0,00	4,21
Y1.6	16	21,3	47	62,7	11	14,7	1	1,3	0	0,00	4,04
<i>Grand Mean</i>											4,04

Sumber: Data primer diolah, 2016

Keterangan:

Y_{1.1} = Merasa senang bekerja di perusahaan

Y_{1.2} = Merasa senang jika menghabiskan sisa karir di perusahaan

Y_{1.3} = Merasa rugi apabila harus meninggalkan perusahaan tempat bekerja

Y_{1.4} = Karena membutuhkan karyawan akan tetap berada di perusahaan

Y_{1.5} = Bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan

Y_{1.6} = Karyawan akan tetap tinggal di perusahaan meskipun perusahaan sedang mengalami kesulitan ekonomi

Pada tabel 13 di atas dapat diketahui bahwa dari 75 responden, terdapat 13 responden atau 17,3% yang menyatakan sangat setuju tentang merasa senang bekerja di perusahaan $Y_{1.1}$, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 62,7%, yang menyatakan cukup sebanyak 14 responden atau 18,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,96 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu karyawan merasa senang bisa bekerja di perusahaan.

Untuk item kedua yaitu merasa senang menghabiskan sisa karir di perusahaan $Y_{1.2}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 12,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 68,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 14 responden atau 18,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,91 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan karyawan merasa senang menghabiskan sisa karir di perusahaan.

Untuk item ketiga yaitu merasa rugi apabila harus meninggalkan perusahaan tempat bekerja $Y_{1.3}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 24,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 70,7%, yang menyatakan cukup sebanyak 4 responden atau 5,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau

0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,19 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan.

Untuk item keempat yaitu karyawan akan tetap berada di perusahaan Y_{1.4} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 20,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 54,7%, yang menyatakan cukup sebanyak 19 responden atau 25,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,95 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan karena merasa membutuhkan karyawan akan tetap berada di perusahaan.

Untuk item kelima yaitu bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan Y_{1.5} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 26,7%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 68,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 4 responden atau 5,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,21 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5,0 dengan dikategorikan sangat baik, oleh karena dapat dikatakan karyawan akan bekerja keras demi kemajuan perusahaan.

Untuk item keenam yaitu karyawan akan tetap berada di perusahaan meskipun perusahaan sedang mengalami kesulitan ekonomi Y_{1.6} dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 21,3%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 62,7%, yang menyatakan cukup sebanyak 11 responden atau 14,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,04 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan akan tetap tinggal di perusahaan meskipun perusahaan sedang mengalami kesulitan ekonomi.

Pada tabel 13 di atas dapat diketahui bahwa item Y_{1.5} mengenai karyawan bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan menunjukkan nilai *Mean* yang paling tinggi yaitu sebesar 4,21 dan item Y_{1.2} mengenai karyawan merasa senang jika menghabiskan sisa karir di perusahaan menunjukkan nilai *Mean* yang paling rendah yaitu sebesar 3,91.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PG Kebon Agung Malang mempunyai komitmen organisasional yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,04 yang berada pada interval 3,4 – 4,2 atau dapat diartikan berada pada interval Baik.

3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Variabel kinerja karyawan terdapat 6 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

ITEM	5		4		3		2		1		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.1	13	17,3	60	80,0	2	2,7	0	0,00	0	0,00	3,85
Y2.2	9	12,0	53	70,7	13	17,3	0	0,00	0	0,00	3,71
Y2.3	18	24,0	39	52,0	15	20,0	2	2,70	1	1,30	3,95
Y2.4	13	17,3	51	68,0	11	14,7	0	0,00	0	0,00	4,03
Y2.5	9	12,0	46	61,3	16	21,3	4	5,30	0	0,00	3,80
Y2.6	9	12,0	45	60,0	13	17,3	7	9,30	1	1,30	3,72
<i>Grand Mean</i>											3,84

Sumber: Data primer diolah, 2016

Keterangan:

Y_{2.1} = Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan

Y_{2.2} = Menyelesaikan pekerjaan melebihi hasil yang dicapai oleh rekan kerja

Y_{2.3} = Hasil kerja sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan

Y_{2.4} = Menyelesaikan pekerjaan dengan rapi

Y_{2.5} = Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Y_{2.6} = Menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan konsistensi waktu

Pada tabel 14 di atas dapat diketahui bahwa dari 75 responden, terdapat 12 responden atau 16,0% yang menyatakan sangat setuju tentang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan Y_{2.1}, yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden atau 58,7%, yang menyatakan cukup sebanyak 15 responden atau 20,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,85 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat

diartikan bahwa karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.

Untuk item kedua yaitu menyelesaikan pekerjaan melebihi hasil yang di capai rekan kerja $Y_{2.2}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 9,3%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 57,3%, yang menyatakan cukup sebanyak 21 responden atau 28,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,71 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi hasil yang dicapai rekan kerja.

Untuk item ketiga yaitu hasil kerja selalu sesuai dengan standar kualitas $Y_{2.3}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 24,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 52,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 15 responden atau 20,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,7%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,95 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat menyelesaikan hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.

Untuk item keempat yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi $Y_{2.4}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13

responden atau 17,3%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 68,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 11 responden atau 14,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,03 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi.

Untuk item kelima yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan $Y_{2.5}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 12,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 61,3%, yang menyatakan cukup sebanyak 16 responden atau 21,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,80 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan.

Untuk item keenam yaitu bekerja dengan memperhatikan konsistensi waktu $Y_{2.6}$ dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 12,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 60,0%, yang menyatakan cukup sebanyak 13 responden atau 17,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 7 responden atau 9,3%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,3%. Pada item ini

dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,72 yang berarti item ini terletak pada interval 3,4 – 4,2 dengan dikategorikan baik, oleh karena itu dapat diartikan bahwa karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan konsistensi waktu.

Pada tabel 14 di atas dapat diketahui bahwa item Y2.4 mengenai menyelesaikan pekerjaan dengan rapi menunjukkan nilai *Mean* yang paling tinggi yaitu sebesar 4,04 dan item Y2.2 mengenai menyelesaikan pekerjaan melebihi hasil yang dicapai oleh rekan kerja menunjukkan nilai *Mean* yang paling rendah yaitu sebesar 3,71.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PG Kebon Agung Malang memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,04 yang berada pada interval 3,4 – 4,2 atau dapat diartikan berada pada interval Baik.

D. Analisis Path

1. Pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y1)

Hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 14 berikut.

Tabel 15 Pengaruh variabel Kepuasan terhadap variabel Komitmen Organisasional

Pengaruh	Koefisien Jalur/ Beta	t-hitung	p-value	Keterangan
X→Y1	0,535	5,411	0,000	Signifikan
R	= 0,535			
R Square	= 0,286			
Adjusted R Square	= 0,276			

Sumber : Data primer diolah,2016

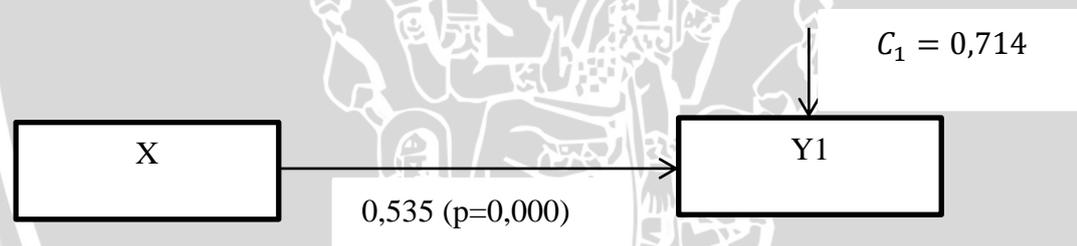
Berdasarkan Tabel 15, dapat diketahui bahwa nilai Beta adalah 0,535, dengan nilai $\text{sig} = 0,000 \leq \alpha = 0,05$. Sehingga variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y1). Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,286 atau 28,6 persen. Maka dapat dihasilkan persamaan dan model analisis jalur persamaan pertama sebagai berikut :

$$\text{Nilai } C_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,286} = 0,714$$

$$Y_1 = PY_1X + C_1$$

$$Y_1 = 0,535X + 0,714$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :



Gambar 9 : Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Sumber : Data primer diolah, 2016

Pada Gambar 9, terdapat nilai residu (C_1), nilai ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 0,714 atau 71,4 persen yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Salah satu variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan interpretasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dengan kata lain, apabila kepuasan kerja meningkat maka akan diikuti peningkatan komitmen organisasional.

2. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X) dan Variabel Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan hasil dari pengelolaan data penelitian, pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X) dan variabel Komitmen Organisasional (Y1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) pada PG Kebon Agung Malang dapat dilihat pada tabel X berikut.

Tabel 16 Pengaruh variabel Kepuasan dan variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh	Koefisien Jalur/ Beta	t-hitung	p-value	Keterangan
X→Y2	0,516	5,068	0,000	Signifikan
Y1→Y2	0,251	2,469	0,016	Signifikan
R	= 0,684			
R Square	= 0,468			
Adjusted R Square	= 0,453			

Sumber : Data primer diolah, 2016

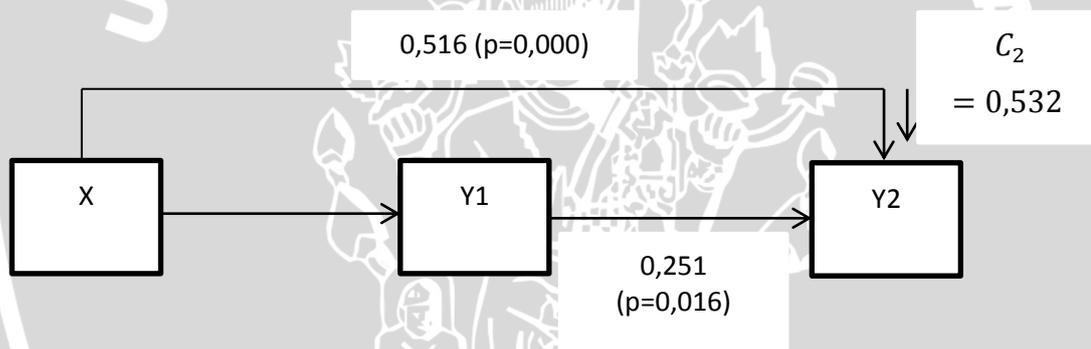
- Berdasarkan tabel 16 dapat dilihat bahwa nilai Beta untuk variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516 dengan nilai sig $\leq 0,05$ ($0,016 \leq 0,005$). Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2).
- Berdasarkan tabel 16 dapat dilihat bahwa nilai Beta untuk variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,251 dengan nilai sig $\leq 0,016$ ($0,016 \leq 0,005$). Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel komitmen

organisasional (Y1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Pengaruh secara bersama-sama variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,468 atau 46,8 persen. Maka dapat dihasilkan persamaan dan model analisis jalur persamaan pertama sebagai berikut :

$$\text{Nilai } C_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,468} = 0,532$$

$$Y_2 = PY_2X + PY_2Y_1 + C_2$$

$$Y_2 = 0,516X + 0,251Y_1 + 0,532$$



Gambar 10 : Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari interpretasi tersebut diperoleh nilai residu (C₂), nilai ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 0,532 atau 53,2 persen yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

E. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat 3 hipotesis pengaruh langsung dan 1 hipotesis pengaruh tidak langsung berdasarkan analisis yang telah dilakukan.

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 17 berikut ini :

Tabel 17 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Pengaruh	Koefisien Jalur/ Beta	t-hitung	p-value	keterangan
X→Y1	0,535	5,411	0,000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2016

Hasil pengujian pada tabel 17 menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini dapat dilihat dari t-hitung (5,411) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050).

Koefisien jalur ($\beta = 0,535$) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, begitu pula sebaliknya kepuasan kerja karyawan yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan komitmen organisasional karyawan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel 18 berikut ini :

Tabel 18 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh	Koefisien Jalur/ Beta	t-hitung	p-value	keterangan
X→Y2	0,516	5,068	0,000	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Hasil pengujian pada tabel 18 menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari t-hitung (5,068) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050).

Koefisien jalur ($\beta = 0,516$) menunjukkan bahwa dengan memperhatikan Kepuasan Kerja yang baik akan secara signifikan dan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya Kepuasan Kerja yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur pengaruh langsung Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel 19 berikut ini :

Tabel 19 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh	Koefisien Jalur/ Beta	t-hitung	p-value	keterangan
Y1→Y2	0,251	2,469	0,016	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2016

Hasil pengujian pada tabel 19 menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari t-hitung (2,469) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan p-value (0,016) lebih kecil dari alpha 5% (0,050).

Koefisien jalur ($\beta = 0,251$) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan, begitu pula sebaliknya Komitmen Organisasional yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan Kinerja karyawan.

4. Pengaruh Secara Tidak Langsung

Pengaruh secara tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung dari Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1). Cara untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung adalah menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P_{X \rightarrow Y_2} = P_{Y_1 \rightarrow X} \times P_{Y_2 \rightarrow Y_1}$$

Maka dari rumus di atas dapat diketahui bahwa secara tidak langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) adalah $0,535 \times 0,251 = 0,1342$ atau dibulatkan menjadi 0,134. Berdasarkan keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh secara tidak langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) adalah sebesar 0,134.

Berdasarkan perhitungan pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung sebelumnya, disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) secara langsung yaitu sebesar 0,516 lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yaitu 0,134

5. Pengaruh Secara Total

Selain pengaruh secara langsung dan pengaruh secara tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat, dari hasil perhitungan analisis jalur (*path*) secara keseluruhan terdapat juga pengaruh secara total antara variabel, yaitu :

Pengaruh total Kepuasan Kerja(X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1) :

$$X \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,516 + 0,134 = 0,65)$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh secara total Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1) adalah sebesar 0,65.

Untuk mengetahui rekapitulasi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada table 20 berikut ini :

Tabel 20 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Direct Effect	Inderect Effect	Total Effect	t	Sig	ket
X→Y1	0,535	0	0,535	5,411	0,000	Sig
Y1→Y2	0,251	0	0,251	2,469	0,016	Sig
X→Y2	0,516	0,535 X 0,251 = 0,1342	0,65	5,068	0,000	Sig

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Perhitungan besarnya pengaruh Variabel Komitmen Organisasional sebagai variabel *Intervening* adalah sebagai berikut :

$$Y = PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,516

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PY_1X \times PY_2Y_1 \\ &= 0,535 \times (0,251) \\ &= 0,134 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1) \\ &= 0,516 + (0,134) \\ &= 0,65 \end{aligned}$$

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional terbukti sebagai variabel *Intervening* dalam hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh langsung. Dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,134. *Total Effect* Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional adalah sebesar 0,65.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Y1)

Hipotesis pertama adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1).

Hasil Uji t yang telah dilakukan antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1) menunjukkan t hitung = 5,411 dan t tabel (df = 73) adalah sebesar 1,993, sehingga t hitung \geq t tabel. Koefisien beta sebesar 0,535 atau 53,5% dan nilai alpha sebesar $0,000 \leq 0,05$. Sehingga dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y1).

Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mathis (2008:225) menjelaskan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Selain pendapat ahli, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Mahdi, 2015 yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu variabel-variabel kepuasan kerja yang terdiri kepuasan pada atasan 0,271, kepuasan pada penghargaan 0,463, kepuasan pada kondisi kerja 0,287, dan kepuasan pada rekan

kerja 0,202 dan nilai signifikan sebesar 0,004, 0,000, 0,002 dan 0,014 menunjukkan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.

Hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel Kepuasan Kerja diperoleh rata-rata mean sebesar 4,03 dalam tabel skala *likert* diartikan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) berada pada interval kelas 3,4 – 4,2 atau dikategorikan baik. Sebagaimana pendapat Gibson dalam Wibowo (2011:509) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan meningkatkan Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan t hitung = 5,068 dan t tabel ($df=72$) adalah sebesar 1,993, sehingga t hitung $\geq t$ tabel. Koefisien beta sebesar 0,516 atau 51,6% dan nilai alpha sebesar $0,000 \leq 0,05$. Sehingga dapat di ketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Gibson dalam Wibowo (2011:509) bahwa kepuasan kerja yang menyebabkan peningkatan prestasi kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Artinya apabila karyawan puas dan senang dengan pekerjaannya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain pendapat ahli, hasil

penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Mahdi, 2015 yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,263 dan nilai signifikan sebesar $0,011 \leq 0,05$.

Hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel Kepuasan Kerja diperoleh rata-rata mean sebesar 4,03 dalam tabel skala *likert* diartikan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) berada pada interval kelas 3,4 – 4,2 atau dikategorikan baik. Sebagaimana pendapat Gibson dalam Wibowo (2011:509) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan meningkatkan Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Hipotesis ketiga adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil Uji t yang telah dilakukan antara Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan t hitung = 2,469 dan t tabel (df = 72) adalah sebesar 1,993, sehingga t hitung \geq t tabel. Koefisien beta sebesar 0,251 dan nilai alpha sebesar $0,016 \leq 0,05$. Sehingga dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional (Y1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008 : 155) bahwa komitmen organisasional dalam diri karyawan akan menyebabkan keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap tujuan perusahaan, dengan demikian akan menciptakan kinerja yang terus menerus meningkat sehingga memberikan efek pada kemajuan perusahaan. Artinya. Selain pendapat ahli, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Iresa, 2015 yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,432 dan nilai signifikan sebesar $0,003 \leq 0,05$.

Hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel Komitmen Organisasional diperoleh rata-rata mean sebesar 4,04 dalam tabel skala *likert* diartikan bahwa variabel Komitmen Organisasional (Y1) berada pada interval kelas 3,4 – 4,2 atau dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan PG Kebon Agung telah memperhatikan karyawan agar mempunyai komitmen organisasional yang tinggi dan diharapkan jika karyawan mempunyai komitmen organisasional yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih produktif sehingga akan membuat perusahaan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1)

Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel komitmen organisasional tidak cukup bermakna sebagai variabel perantara untuk meningkatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

G. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan-keterbatasan penelitian diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Konstruk Penilaian Kinerja

Dalam menilai kinerja karyawan terdapat dua cara yaitu berdasarkan penilaian dari karyawan itu sendiri dan berdasarkan penilaian dari atasan.

Penilaian dari karyawan itu sendiri adalah karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah sesuai atau belum sesuai dengan standar atau target yang diberikan oleh perusahaan baik secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Penilaian kinerja berdasarkan penilaian dari atasan adalah seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja karyawannya sebagai bawahannya. Atasan atau supervisor memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian dapat dilakukan berdasarkan catatan-catatan atas hasil kerja yang telah dilakukan karyawan.

Mengingat keterbatasan waktu dan prosedur dari perusahaan, dalam penelitian ini penilaian kinerja dilakukan oleh karyawan itu sendiri, hal ini karena

instrument penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data primer adalah kuesioner yang dibagikan kepada 75 karyawan tetap dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang sudah disediakan berdasarkan variabel, indikator, dan item penelitian. Hal tersebut dapat menimbulkan bias pada jawaban kuesioner tersebut karena karyawan dapat mengisi jawaban-jawaban yang dianggap baik mengenai dirinya sendiri.

2. Variabel Lain yang Belum Digunakan Dalam Penelitian Ini

Variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional menurut para ahli diantaranya adalah motivasi kerja, kompensasi, stres kerja, dan konflik kerja. Variabel-variabel tersebut belum digunakan dalam penelitian dan menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

Upaya pemberian Motivasi kerja merupakan salah satu cara untuk mewujudkan komitmen organisasional karyawan, Hal ini didukung oleh pernyataan Garay (2006:34) menjelaskan “pada dasarnya karyawan yang memiliki komitmen organisasional, mereka cenderung akan melakukannya berdasarkan motivasi”. Pernyataan tersebut beranggapan apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Kompensasi juga merupakan faktor penting dalam upaya mewujudkan komitmen organisasional, Mathis dan Jackson (2002:118) menjelaskan “kompensasi adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi bagaimana dan mengapa karyawan

bekerja pada suatu organisasi merujuk pada semua bentuk pembayaran atau imbalan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional.

Stres kerja dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki seseorang, Fontana dalam (Rulestari dan Eryanto,2012:22) berpendapat bahwa “dampak stress adalah *organizational problem* meliputi tingkat kepuasan kerja menurun, komitmen dan loyalitas terhadap organisasi menurun dan produktivitas kerja menurun”, hal tersebut menunjukkan bahwa stress kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional karena peningkatan stress kerja dapat menyebabkan penurunan komitmen organisasional. Variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah konflik kerja, Jackson dan Shuler dalam (Rulestari dan Eryanto,2013:21) menjelaskan “konflik mempunyai dampak yang negative terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, penurunan komitmen organisasional dan penurunan kinerja secara keseluruhan” hal tersebut menunjukan bahwa konflik kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional, karena jika terjadi konflik kerja akan menyebabkan komitmen organisasional karyawan menjadi turun.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan dan saran untuk direkomendasikan sebagai bahan pertimbangan bagi PG Kebon Agung Malang agar lebih memperhatikan Kepuasan Kerja Karyawan sehingga dapat Meningkatkan Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan, yang akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis deskriptif penelitian yang telah dilakukan bahwa rata-rata distribusi jawaban responden untuk menilai variabel kepuasan kerja (X) yaitu sebesar 4,13, variabel komitmen organisasional (Y1) sebesar 4,04, dan variabel kinerja karyawan (Y2) sebesar 3,84. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang sudah baik.
2. Variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y1) sebesar 0,535. Karena koefisien *path* betanda positif, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan maka semakin tinggi pula Komitmen Organisasional karyawan.
3. Variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,516. Karena koefisien *path*

bertanda positif, dapat dikatakan semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan maka semakin baik pula Kinerja Karyawan.

4. Variabel Komitmen Organisasional (Y1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,251. Karena koefisien *path* betanda positif, dapat dikatakan semakin tinggi Komitmen Organisasional maka semakin baik pula Kinerja Karyawan.
5. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dan analisis data yang telah dilakukan, yang mungkin dapat bermanfaat bagi PG Kebong Agung Malang adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengingat kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penting bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional dengan cara pimpinan memperhatikan indikator-indikator yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu kepuasan pada pekerjaan, promosi, gaji, atasan, dan rekan kerja. Serta memperhatikan komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, kelanjutan dan normatif.

Hal tersebut perlu dilakukan agar karyawan senantiasa bekerja dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan memuaskan.

2. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti motivasi kerja, kemampuan kerja karyawan dan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.
3. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini memperhatikan variabel variabel lain seperti motivasi kerja, kompensasi, stress kerja, dan konflik kerja yang dapat mempengaruhi Komitmen Organisasional.
4. Sebaiknya apabila ingin mengukur kinerja karyawan tidak hanya memakai penilaian dari diri karyawan sendiri karena dapat menimbulkan bias jawaban, tetapi juga dapat memperhatikan versi dari atasan karena atasan juga mempunyai kriteria-kriteria untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil kerja yang dicapai karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Azwar, Saifudin. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Indeks.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Garay, Hannah Dara Vanzuela. 2006. *Kinerja Extra Role dan Kebijakan Kompensasi*. Kajian Bisnis dan Manajemen Strategi. Vol 8 No 1.
- Handoko, Hani T. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Hasan, M. Iqbal. 2006. *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *MSDM*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kreitner, Kinickl. 2008. *Organizational Behavior 8 Edition*. Me Grow Hill International Edition.
- Kurnia, Awang Mada. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan PT ASKES Cabang Boyolali. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Skripsi tidak diterbitkan.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Dialihbahasakan Oleh Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th Arie P & Winong Rosari. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafri. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor : Galia Indonesia.
- Mathis, Robert L. Jeason, John H. 2006. *Human Resources Management*. Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Nazir, Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Purwanto, Erwan Agus dan Sulistyastuti, Dyah Ratih. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta : Gava Media.

- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan memaknai path analysis (Analysis Jalur)*. Bandung : Alfabeta.
- Riva'i, Veithzal dan Sulistyastuti, Dyah Ratih. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks Gramedia.
- Robbins. Stephen P. Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior*. Edisi 12. Dialihbahasakan Oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Jakarta : Salemba Empat.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Jakarta : LP3ES
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi Pertama. Jakarta : Kencana.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Supranto. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.
- Susana, de Juana Epinosa. 2011. *Human Recource Management in The Digital Economy : Creating Synergy between Competency Models and Information*.
- Wardhani, Winda Kusuma. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada PT ABC Malang. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Skripsi tidak diterbitkan.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo.
- , 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yevina, Shavira. (2014). Pengaruh Intensif terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Blitar. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Skripsi tidak diterbitkan.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1



PT KEBON AGUNG
PABRIK GULA KEBON AGUNG

Kotak Pos 80 Telp. (0341) 801371 - 801064 Fax. (0341) 801143 - Malang 65102

No : AE/16-141

Kepada :
Yth. Ketua Prodi Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya Malang
Jl. MT. Haryono 163
Malang

Perihal : Permohonan Penelitian Skripsi
Surat Sdr. No.2311/UN10.3/AK/

Dengan hormat,

Menjawab surat saudara tersebut diatas dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami dapat menyetujui Permohonan Penelitian Skripsi yang akan dilaksanakan Mahasiswa saudara:

No.	Nama	Program Studi	NIM
1.	Firmananda Utama Akbar	Administrasi Bisnis	125030200111183

Berkenaan dengan perihal tersebut kami memberikan ketentuan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Penelitian Skripsi dapat dimulai tanggal 01 Maret s/d 31 Maret 2016 dengan membawa surat jawaban dari Perusahaan.
2. Berpakaian rapi dengan memakai atribut atau identitas Mahasiswa.
3. Mentaati Peraturan yang berlaku di Perusahaan dan dapat menjamin rahasia Perusahaan.
4. Perusahaan tidak memberikan fasilitas dalam bentuk apapun.
5. Segala resiko yang timbul akibat pelaksanaan Penelitian Skripsi diluar tanggung jawab Perusahaan.
6. Setelah selesai diharap untuk menyerahkan laporan tertulis hasil Penelitian Skripsi tersebut kepada Perusahaan.

Demikian agar dilaksanakan sebaik-baiknya.

Malang, 17 Februari 2016

WB PT KEBON AGUNG
PG KEBON AGUNG
Prasetyo Budi Santoso
Pemimpin

WwRF.3/ Penelitian Skripsi

Lampiran 2

KUESIONER**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan****(PT PG Kebon Agung Kabupaten Malang)****A. Karakteristik Responden**

1. Jenis Kelamin : (Pria / Wanita*)
2. Umur : Tahun
3. Pendidikan Terakhir :
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA
 - d. Diploma D1/D2/D3
 - e. Sarjana
 - f. S2
4. Jabatan :
5. Bagian/Departemen :
6. Lama bekerja di PG Kebon Agung Malang : Tahun

*) Coret yang tidak perlu

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pada pernyataan dibawah ini silahkan mengisi sesuai pendapat anda dengan memberikan tanda (√) pada jawaban.

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- RR : Ragu-Ragu
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

I. KEPUASAN KERJA

NO	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya menerima tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
2	Dalam bekerja di perusahaan saya mendapatkan pekerjaan yang menarik					
3	Perusahaan memberikan kesempatan yang luas bagi setiap karyawan untuk dapat naik jabatan sesuai dengan dasar/patokan yang telah di tetapkan					
4	Proses pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa ada diskriminasi					
5	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
6	Gaji yang saya terima dari perusahaan menarik					
7	Komunikasi antara atasan dengan bawahan di perusahaan berjalan dua arah					
8	Atasan memberikan masukan-masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan					
9	Saya bekerja sama dengan baik dengan sesama rekan kerja					
10	Rekan kerja saya memberi dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan					

II. Komitmen Organisasional

NO	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya merasa senang bekerja di perusahaan tempat saya bekerja					
2	Saya merasa senang, jika menghabiskan sisa karir di perusahaan saya bekerja					
3	Saya akan merasa rugi apabila harus meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja					
4	Karena membutuhkan, saya akan tetap berada di perusahaan tempat saya bekerja					
5	Saya bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan tempat saya bekerja					
6	Karena menjadi suatu kewajiban, saya akan tetap tinggal di perusahaan tempat saya bekerja meskipun saat perusahaan sedang mengalami kesulitan ekonomi					

III. Kinerja Karyawan

NO	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan melebihi hasil yang di capai oleh rekan kerja					
3	Kualitas hasil kerja saya sudah sesuai dengan standar yang telah di tentukan perusahaan					
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan konsistensi waktu					

Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
Ragu-ragu	3	4,0	4,0	5,3
Setuju	48	64,0	64,0	69,3
Sangat Setuju	23	30,7	30,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
Ragu-ragu	8	10,7	10,7	12,0
Setuju	43	57,3	57,3	69,3
Sangat Setuju	23	30,7	30,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	19	25,3	25,3	25,3
	Setuju	43	57,3	57,3	82,7
	Sangat Setuju	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Ragu-ragu	6	8,0	8,0	9,3
	Setuju	49	65,3	65,3	74,7
	Sangat Setuju	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Ragu-ragu	6	8,0	8,0	9,3
	Setuju	43	57,3	57,3	66,7
	Sangat Setuju	25	33,3	33,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	18	24,0	24,0	24,0
	Setuju	41	54,7	54,7	78,7
	Sangat Setuju	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	15	20,0	20,0	20,0
	Setuju	48	64,0	64,0	84,0
	Sangat Setuju	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	5	6,7	6,7	6,7
	Setuju	32	42,7	42,7	49,3
	Sangat Setuju	38	50,7	50,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4,0	4,0	4,0
	Ragu-ragu	7	9,3	9,3	13,3
	Setuju	44	58,7	58,7	72,0
	Sangat Setuju	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	12	16,0	16,0	16,0
	Setuju	42	56,0	56,0	72,0
	Sangat Setuju	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Ragu-ragu	14	18,7	18,7	20,0
	Setuju	47	62,7	62,7	82,7
	Sangat Setuju	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Ragu-ragu	14	18,7	18,7	20,0
	Setuju	51	68,0	68,0	88,0
	Sangat Setuju	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	4	5,3	5,3	5,3
	Setuju	53	70,7	70,7	76,0
	Sangat Setuju	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	19	25,3	25,3	25,3
	Setuju	41	54,7	54,7	80,0
	Sangat Setuju	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	4	5,3	5,3	5,3
	Setuju	51	68,0	68,0	73,3
	Sangat Setuju	20	26,7	26,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Ragu-ragu	11	14,7	14,7	16,0
	Setuju	47	62,7	62,7	78,7
	Sangat Setuju	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5,3	5,3	5,3
	Ragu-ragu	15	20,0	20,0	25,3
	Setuju	44	58,7	58,7	84,0
	Sangat Setuju	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5,3	5,3	5,3
	Ragu-ragu	21	28,0	28,0	33,3
	Setuju	43	57,3	57,3	90,7
	Sangat Setuju	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Tidak Setuju	2	2,7	2,7	4,0
	Ragu-ragu	15	20,0	20,0	24,0
	Setuju	39	52,0	52,0	76,0
	Sangat Setuju	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	11	14,7	14,7	14,7
	Setuju	51	68,0	68,0	82,7
	Sangat Setuju	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5,3	5,3	5,3
	Ragu-ragu	16	21,3	21,3	26,7
	Setuju	46	61,3	61,3	88,0
	Sangat Setuju	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Y2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Tidak Setuju	7	9,3	9,3	10,7
	Ragu-ragu	13	17,3	17,3	28,0
	Setuju	45	60,0	60,0	88,0
	Sangat Setuju	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Lampiran 4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X
X1.1	Pearson Correlation	1	,420**	,437**	,428**	,457**	,423**	,332**	,373**	,160	,448**	,662**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,004	,001	,170	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.2	Pearson Correlation	,420**	1	,259*	,410**	,357**	,426**	,234*	,295*	,329**	,446**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000		,025	,000	,002	,000	,044	,010	,004	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.3	Pearson Correlation	,437**	,259*	1	,370**	,331**	,454**	,335**	,155	,274*	,338**	,593**
	Sig. (2-tailed)	,000	,025		,001	,004	,000	,003	,185	,017	,003	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.4	Pearson Correlation	,428**	,410**	,370**	1	,497**	,469**	,458**	,292*	,361**	,530**	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,011	,001	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.5	Pearson Correlation	,457**	,357**	,331**	,497**	1	,475**	,473**	,320**	,349**	,538**	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,004	,000		,000	,000	,005	,002	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.6	Pearson Correlation	,423**	,426**	,454**	,469**	,475**	1	,362**	,253	,445**	,554**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,028	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.7	Pearson Correlation	,332**	,234*	,335**	,458**	,473**	,362**	1	,228*	,411**	,456**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,004	,044	,003	,000	,000	,001		,049	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.8	Pearson Correlation	,373**	,295*	,155	,292*	,320**	,253	,228*	1	,164	,333**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,185	,011	,005	,028	,049		,159	,004	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.9	Pearson Correlation	,160	,329**	,274*	,361**	,349**	,445**	,411**	,164	1	,652**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,170	,004	,017	,001	,002	,000	,000	,159		,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X1.10	Pearson Correlation	,448**	,446**	,338**	,530**	,538**	,554**	,456**	,333**	,652**	1	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,004	,000		,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X	Pearson Correlation	,662**	,638**	,593**	,718**	,718**	,736**	,637**	,505**	,639**	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	7

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	,656**	,472**	,398**	,303**	,328**	,783**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,008	,004	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y1.2	Pearson Correlation	,656**	1	,500**	,524**	,236*	,185	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,042	,112	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y1.3	Pearson Correlation	,472**	,500**	1	,615**	,101	,059	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,390	,616	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y1.4	Pearson Correlation	,398**	,524**	,615**	1	,108	,253*	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,356	,029	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y1.5	Pearson Correlation	,303**	,236*	,101	,108	1	,490**	,533**
	Sig. (2-tailed)	,008	,042	,390	,356		,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y1.6	Pearson Correlation	,328**	,185	,059	,253*	,490**	1	,583**
	Sig. (2-tailed)	,004	,112	,616	,029	,000		,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y	Pearson Correlation	,783**	,765**	,662**	,727**	,533**	,583**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	7

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2
Y2.1	Pearson Correlation	1	,248*	,472**	,359**	,575**	,212	,699**
	Sig. (2-tailed)		,032	,000	,002	,000	,068	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y2.2	Pearson Correlation	,248*	1	,343**	,320**	,492**	,265*	,643**
	Sig. (2-tailed)	,032		,003	,005	,000	,022	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y2.3	Pearson Correlation	,472**	,343**	1	,495**	,326**	,406**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,004	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y2.4	Pearson Correlation	,359**	,320**	,495**	1	,378**	,324**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,000		,001	,005	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y2.5	Pearson Correlation	,575**	,492**	,326**	,378**	1	,196	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,001		,092	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y2.6	Pearson Correlation	,212	,265*	,406**	,324**	,196	1	,615**
	Sig. (2-tailed)	,068	,022	,000	,005	,092		,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
Y2	Pearson Correlation	,699**	,643**	,756**	,669**	,712**	,615**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	11

Lampiran 5 Analisis Jalur

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,535 ^a	,286	,276	2,084	2,298

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127,151	1	127,151	29,277	,000 ^b
	Residual	317,036	73	4,343		
	Total	444,187	74			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,735	2,326		5,045	,000
	x	,303	,056	,535	5,411	,000

a. Dependent Variable: Y1

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,684 ^a	,468	,453	2,228	2,223

a. Predictors: (Constant), Y1, x

b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	314,258	2	157,129	31,643	,000 ^b
	Residual	357,528	72	4,966		
	Total	671,787	74			

a. Dependent Variable: Y2

b. Predictors: (Constant), Y1, x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,719	2,888		,249	,804
	x	,359	,071	,516	5,068	,000
	Y1	,309	,125	,251	2,469	,016

a. Dependent Variable: Y2