

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI,  
PERAN KEPEMIMPINAN, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang)



**Tesis**

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

**Disusun Oleh:**

**Sudarwanti Retnaningsih, SE  
NIM. C4A004063**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2007**

## **PERSETUJUAN RANCANGAN USULAN PENELITIAN**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa  
rancangan usulan penelitian tesis berjudul:**

### **ANALISIS PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI, PERAN KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang)**

**yang disusun oleh Sudarwanti Retnaningsih, SE, NIM C4A004063  
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal .....**

**Pembimbing Utama**

**Drs. H. Mudji Raharjo, SU**

**Pembimbing Anggota**

**Dr. Indah Susilowati, MSc**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan Rancangan Usulan Penelitian .....	ii
Daftar Tabel .....	iv
Daftar Gambar.....	v
Bab I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	11
Bab II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN ..	13
2.1. Telaah Pustaka .....	13
2.2. Pengaruh Antar Variabel.....	20
2.3. Penelitian Terdahulu .....	23
2.4. Perbedaan Penelitian .....	26
2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	27
2.6. Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	28
2.7. Perumusan Hipotesis.....	29
Bab III. METODE PENELITIAN .....	30
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	30
3.2. Populasi.....	31
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4. Teknik Analisis .....	32
Daftar Referensi .....	40

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1. Laporan Hasil Pemeriksaan Kantor SPP Semarang Tahun 2001 sampai dengan Tahun 2005 .....	3
Tabel 2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian.....	28

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	27
---	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Strategi bagi suatu manajemen organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Dunia perdagangan dan industri di negara kita mulai memasuki abad ke-21, bergerak cepat bersama arus globalisasi. Kondisi ini melahirkan masyarakat yang beretos kerja industri dengan ciri-ciri berorientasi ke masa depan, menjunjung tinggi individualitas dan interdependensi, integritas tatanan hidup, sadar akan peran keduniaan, kepercayaan kepada nilai kerja dan aktivisme, menjunjung tinggi iptek, integritas kebangsaan dan profesionalisme yang tinggi.

Kompetisi global intensif, cepatnya perubahan teknologi, kondisi ekonomi dinamik dan kompetitif menuntut perusahaan untuk menjadi adaptif dan berubah. Bisnis sekarang ini memahami bahwa perubahan cepat dibutuhkan untuk kinerja kompetitif berkesinambungan. Periode pembaharuan beberapa tahun terakhir, menuntut banyak fungsi manajemen berusaha menemukan diri kembali melalui visi, strategi, struktur, proses, dan system baru. Oleh karena itu, professional manajemen harus mengembangkan dan menunjukkan serangkaian kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka yang berubah untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen, hal tersebut bertujuan untuk menjaga kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen. (Yeung dkk, 1998)

Sentral Pengolahan Pos adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang industri jasa pengolahan surat. Dalam pelaksanaan visi dan misi serta tujuan perusahaan, dimana visi Sentral Pengolahan Pos adalah menjadi perusahaan pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama stakeholder domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan, yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai. Sedangkan misi perusahaan adalah memberikan solusi terbaik bagi bisnis, pemerintah dan individu melalui penyediaan system bisnis dan layanan komunikasi tulis, logistik, transaksi keuangan dan filateli berbasis jejaring terintegrasi, terpercaya dan kompetitif di pasar domestik dan global.

Berdasarkan visi dan misi tersebut maka perlu ditetapkan strategi perusahaan yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawannya untuk dapat bersaing secara global, mengingat banyaknya pesaing dalam industri jasa yang bergerak dalam bisnis sejenis seperti: PT. Titipan Kilat (Tiki), PT. Federal Express (Fedex), PT. DHL dan lain sebagainya, membuat Sentral Pengolahan Pos Semarang terus berbenah diri dengan meningkatkan kinerja karyawannya melalui strategi yang tepat untuk proses efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Untuk mewujudkan hal tersebut, manajemen Sentral Pengolahan Pos setiap tahun selalu diaudit oleh Satuan Pengawas Intern Wilayah Pos (Wilpos) VI dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan Kantor SPP Semarang, dalam bentuk temuan negatif dan hal-hal yang perlu diperhatikan. Temuan negatif adalah lini kerja yang tidak pernah dilaksanakan oleh karyawan sedangkan item hal-hal yang perlu diperhatikan adalah lini kerja yang terkadang dilakukan namun terkadang tidak sehingga tidak konsisten.

Temuan hasil pemeriksaan audit dalam bidang sumber daya manusia (SDM) adalah pengawasan terhadap persyaratan bagi pegawai untuk memperoleh tunjangan pangan belum dilaksanakan dengan baik, dimana pada saat dilakukan pemeriksaan secara uji petik, didapati beberapa pegawai yang mempunyai anak berumur lebih dari 21 tahun tetap dibayarkan tunjangan pangan/anaknya, namun pegawai tersebut tidak/belum menyerahkan Surat Keterangan dari Rektor yang menerangkan bahwa anak pegawai yang bersangkutan masih kuliah.

Hasil temuan audit tersebut menyebabkan penyalahgunaan dalam pemberian tunjangan pangan kepada karyawan, sehingga dapat menyebabkan pengaruh yang kurang baik bagi karyawan yang lain, sehingga diperlukan adanya peran kepemimpinan yang baik dalam melakukan pengawasan dalam implementasi pemberian tunjangan pangan kepada karyawan, jika tidak segera ditangani dengan baik akan berdampak pada ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan karena muncul rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Permasalahan tersebut dapat menurunkan komitmen organisasional yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan (McNeese-Smith, 1996). Hasil audit Sentral Pengolahan Pos dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1:**  
**Laporan Hasil Pemeriksaan Kantor SPP Semarang**  
**Tahun 2001 sampai dengan Tahun 2005**

No	Tahun	Temuan Negatif	Hal-hal Yang Perlu Diperhatikan
1	2001	7	16
2	2002	7	12
3	2003	7	15

4	2004	4	14
5	2005	2	16

Sumber: Sentral Pengolahan Pos Semarang

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa Hasil Pemeriksaan Kantor SPP Semarang mendapatkan jumlah temuan negatif yang menurun dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005 namun dalam item hal-hal yang perlu diperhatikan mempunyai grafik yang meningkat dari tahun 2001 sampai 2005, hal ini mengindikasikan bahwa jumlah item yang diperiksa oleh Satuan Pengawas Intern Wilayah Pos (Wilpos) VI bertambah sehingga hal tersebut menjadi tantangan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya oleh karena itu pimpinan perusahaan harus mampu untuk memberikan kepemimpinan yang baik dalam memimpin perusahaan, karena bila temuan negatif untuk tingkat kesalahan yang sama terulang kembali pada tahun berikutnya maka akan terjadi pergantian pimpinan yang baru karena pimpinan perusahaan yang lama dianggap gagal. Oleh karena itu perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan baik melalui kepemimpinan yang baik, kepuasan kerja yang baik dari karyawannya, kompensasi yang dirasakan adil oleh karyawannya dan komitmen yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan.

Organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini hanya akan dicapai melalui komitmen pegawai. Seperti yang dikatakan Dessler (1986) yaitu bahwa memiliki tujuan tanpa komitmen adalah sia-sia, maka pegawai yang diberdayakan memberikan komitmen ini secara mental, emosional dan fisik. Hal ini karena mereka mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dan juga memegang tanggung jawab atas tindakan mereka. Dessler (1986) menekankan

perlunya komitmen dengan asumsi bahwa komitmen mendorong pilihan kebiasaan pegawai yang mendukung perusahaan yang vital untuk kerja yang efektif. Untuk mendorong komitmen internal, perusahaan perlu menjelaskan dan mengkomunikasikan misinya, menciptakan rasa komunitas dan mendukung pengembangan pegawai. Selain itu manajemen atas harus mencoba untuk melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target (Argyris, 1998). Namun untuk mengontrol kontribusi pegawai guna mendukung sepenuhnya tujuan perusahaan memerlukan pemberdayaan pegawai. Pegawai yang diberdayakan percaya pada bisnis, memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia untuk menyumbangkan ide-ide cemerlang (Caudron, 1995).

Organisasi bisa membeli SDM yang memiliki keterampilan dengan menyewa, atau mereka bisa mengembangkan keterampilan melalui aktifitas pelatihan. Berfokus pada system pelatihan yang disesuaikan dengan strategic yang mengembangkan dan mempertahankan posisi kompetitif organisasi dalam pasarnya. Secara tradisional, system pelatihan didelegasikan pada peran dukungan yang ditentukan secara sempit, dimana individual dilatih dalam efisiensi berbasis pekerjaan masa kini atau memprediksi pengetahuan dan kebutuuhan keterampilan. Beberapa organisasi memandang karyawan dengan keterampilan superior sebagai sumber utama keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Dalam organisasi ini, pelatihan menjadi alat yang penting untuk menciptakan kesiapan dan fleksibilitas untuk perubahan lintas semua organisasional, dan ada kaitan kuat antara semua sisi system pelatihan dan proses kepemimpinan stratejik dan perencanaan bisnis. Kesiapan dan fleksibilitas dicapai melalui pengawasan,

manajemen dan pelatihan eksekutif, karena individu ini menetapkan batas untuk modifikasi dan peningkatan berkelanjutan praktek organisasi yang eksis (Olian dan Durham, 1996)

Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan karyawan yang meningkatkan kualitas perilaku mereka, misalnya pelatihan presentasi penjualan. Pemimpin yang mempunyai orientasi peningkatan kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan (tenaga penjualan) (misalnya: keterampilan negosiasi, keterampilan menutup negosiasi dengan penjualan). Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan meliputi menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan dan memberi mereka dengan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya (Kohli dkk, 1998)

Salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah keadilan kompensasi. Khususnya keadilan kompensasi telah menjadi isu sentral yang banyak dibahas dalam berbagai literature sumber daya manusia (Suhartini, 1999, p.113; Babakus et.al., 1996). Hal ini dikarenakan masalah keadilan kompensasi akan berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Selain itu, masalah keadilan kompensasi juga mengindikasikan kebijakan perusahaan atau organisasi dalam memperlakukan para karyawannya secara adil. Perusahaan atau organisasi yang baik adalah perusahaan yang mampu untuk memberikan “imbalan” yang sesuai dengan besarnya kontribusi yang disumbangkan oleh para karyawan terhadap perusahaan

tersebut. Kepuasan terhadap keadilan kompensasi yang diterima dari karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja. Artinya semakin puas seorang karyawan terhadap keadilan kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan terhadap keadilan kompensasi akan mengakibatkan penurunan daya tarik pekerjaan, dan hal ini secara tidak langsung sedikit banyak akan mengganggu kinerja karyawan. Kondisi seperti ini tentunya tidak diharapkan semua pihak (Suhartini, 1999, p.113).

Penelitian Babakus et.al (1996) berhasil membuktikan bahwa keadilan kompensasi pada akhirnya akan mengarah pada munculnya kepuasan. Hal ini dimungkinkan, karena keadilan kompensasi akan mengakibatkan timbulnya motivasi dalam diri karyawan. Selanjutnya motivasi ini akan berakibat pada timbulnya kepuasan kerja karyawan. Keadilan kompensasi menjadi salah satu aspek yang patut diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Jumlah keadilan kompensasi yang diterima pekerja (upah) merupakan faktor multivariable yang signifikan dan kompleks dalam kepuasan kerja. Upah yang diterima harus dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dan tingkat upah yang diterima pekerja mencerminkan sejauh mana pihak manajemen perusahaan menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat mereka bekerja. Para pekerja akan merasa puas apabila system pengupahan dilakukan secara adil dan sesuai dengan harapannya. Keadilan kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena seseorang telah memberikan jasa kepada orang lain, tetapi juga untuk memotivasi karyawan dan juga untuk mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan. Dengan adanya keadilan kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan maka diharapkan bahwa karyawan akan merasa puas sehingga

mereka akan meningkatkan produktivitas mereka untuk keberhasilan dan kemajuan perusahaan.

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

Meskipun usaha penelitian telah banyak dilakukan untuk pemahaman kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, penelitian Elangovan (2001, p.159) menggambarkan perbedaan beberapa temuan dan sudut pandang teori dalam penelitian sebelumnya, maksudnya disini adalah terdapat perdebatan ada tidaknya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pada isisilain, studi yang menguji hubungan sebab akibat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah jarang, dan hasil mereka sering bertentangan. Misalnya, Porter et.al. (1974) dalam, Elangovan (2001, p.159) menyarankan bahwa kepuasan mewakili satu komponen spesifik dari komitmen. Kemudian, Steers (1977) dalam, Elangovan (2001, p.159) mengusulkan bahwa kepuasan mungkin akan mempengaruhi komitmen lebih dari cirri-cir kerja. Sementara itu, Williams dan Hazer (1986) dalam, Elangovan (2001, p.159) menemukan bahwa kepuasan mempengaruhi komitmen secara sebab akibat, sementara sebuah studi oleh Bateman dan Strasser (1984) dalam, Elangovan (2001, p.159) menunjukkan bahwa

komitmen mengawali secara sebab akibat kepuasan. Sebaliknya, Curry et.al (1986) dalam, Elangovan (2001, p.159) menemukan tidak ada dukungan baik hubungan sebab akibat yang dihipotesakan antara kepuasan kerja dan komitmen (yaitu, tidak juga mempengaruhi yang lain).

Menurut Locke (1973) dalam Gibson (1988) respon afektif seseorang terhadap pekerjaan disebut *Job Satisfaction*. Pada tahun tersebut, Locke memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai *job satisfaction*. Dimensi tersebut merupakan obyek sikap khusus, dimana anggota organisasi memiliki beberapa posisi pada ujung suka atau tidak suka atau setuju-tidak setuju. Dimensi pekerjaan tersebut meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja. Seringkali *job satisfaction* diperlakukan seolah-olah sama dengan motivasi kerja namun sebenarnya cukup berbeda yaitu *job satisfaction* berkaitan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan sedangkan motivasi kerja berkaitan dengan perilaku yang timbul pada pekerjaan.

Ramayah dan Nasurdin (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam menentukan komitmen pekerja terhadap organisasi. Hasil penelitian Ramayah dan Nasurdin (2002) juga menunjukkan bahwa gender berfungsi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sementara McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan

positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah temuan negatif yang menurun dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005 namun dalam pos hal-hal yang perlu diperhatikan mempunyai grafik yang meningkat dari tahun 2001 sampai 2005. Hal tersebut mengindikasikan bahwa jumlah item yang diperiksa oleh Satuan Pengawas Intern Wilayah Pos (Wilpos) VI bertambah sehingga hal tersebut menjadi tantangan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Jumlah temuan negatif dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan Kantor SPP Semarang dipengaruhi oleh penurunan kinerja karyawan.

Hasil temuan audit dalam bidang sumber daya manusia (SDM) adalah pengawasan terhadap persyaratan bagi pegawai untuk memperoleh tunjangan pangan belum dilakukan secara optimal tersebut dapat menyebabkan penyalahgunaan dalam pemberian tunjangan pangan kepada karyawan, sehingga dapat menyebabkan pengaruh yang kurang baik bagi karyawan yang lain, sehingga diperlukan adanya peran kepemimpinan yang baik dalam melakukan pengawasan dalam implementasi pemberian tunjangan pangan kepada karyawan, apabila hal tersebut tidak segera ditangani dengan baik akan berdampak pada ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan karena muncul rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Permasalahan tersebut dapat menurunkan komitmen organisasional yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan (McNeese-Smith, 1996).

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional?
2. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

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

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

Berdasarkan perumusan masalah diatas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis dan membuktikan variabel keadilan kompensasi dalam mempengaruhi komitmen organisasional.
2. Menganalisis dan membuktikan variabel peran kepemimpinan dalam mempengaruhi komitmen organisasional
3. Menganalisis dan membuktikan variabel kepuasan kerja dalam mempengaruhi komitmen organisasional.
4. Menganalisis dan membuktikan variabel komitmen organisasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **1.3.2. Kegunaan penelitian**

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya Manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui keadilan kompensasi, peran kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Kinerja karyawan**

Hadari Nawawi (1990) menyatakan bahwa kegiatan peningkatan kinerja produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki oleh setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal.

Kinerja produktivitas kerja karyawan dapat dilakukan melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi sebagai berikut:

- Mengadakan kerjasama strategis dengan berbagai perusahaan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam produksi dan operasi.
- Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja operasi karyawan melalui strategi operasi perusahaan.
- Meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Bain dalam McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. McNeese-Smith (1996) juga menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam

item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output.

Penelitian ini menganalisis pengaruh peran kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diukur melalui: kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar professional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan (Tsui et al, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004)

### **2.1.2. Peran Kepemimpinan**

**Dougherty dan Hardy (1996) menyatakan bahwa level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas (Jaworski, 1993). 3). Signifikansi peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi (Noble dan mokwa, 1999).**

Kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer), dengan kata lain, menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu

(Challagalla dan Shervani, 1996). Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Lawler 1990; dalam, Challagalla, dan Shervani, 1996). Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) (misal training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan (Challagalla, dan Shervani, 1996).

Sebagai kesimpulan, tujuan kontrol adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi bisa memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkannya dengan memastikan bahwa anggota individu dapat bersikap dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasional. Penggunaan informasi dan reinforcement dengan bijaksana, activity dan capability control, dan pemahaman garis edar (path) yang bermacam-macam dari kontrol ke kinerja dan kepuasan sangat penting dalam merancang dan mengimplementasikan control-in-use (kontrol yang masih dipakai) lebih efektif (Challagalla dan Shervani, 1996).

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-

nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya.

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

Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji.
2. Kepuasan dengan promosi.
3. Kepuasan dengan rekan kerja.
4. Kepuasan dengan penyelia.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dalam penelitiannya kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin

melalui kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Ramayah dan Nasurdin (2003) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan gender berfungsi sebagai variabel moderating.

#### **2.1.4. Keadilan Kompensasi**

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

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

kalanya karyawan mendapatkan insentif atau bonus karena prestasi kerja mereka, meskipun banyak sekali jenis insentif tetapi yang paling umum adalah bonus (Suhartini 1999).

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

#### **2.1.5. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Porter et al (1974) menemukan pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Sementara peneliti lain menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan lingkungan tugas ketika komitmen organisasional berhubungan dengan tugas yang dilakukan karyawan dalam organisasi (Glisson dan Durrick, 1988)

Sedangkan Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengidentifikasikan komitmen organisasional sebagai :

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

Steers (1977) membagi variabel komitmen organisasional dalam tiga kategori yaitu : (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; (2). karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (3). karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja

harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja. Variabel komitmen dalam penelitian ini diukur melalui kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Al-Meer (1989) melakukan penelitian mengenai perbandingan komitmen organisasi antara bangsa Barat, Asia, dan Arab Saudi. Tujuan dari penelitian ini adalah membandingkan tingkat komitmen organisasional para ekspatriat dan orang Arab Saudi. Subyek yang menjadi sampel penelitian ini adalah 239 karyawan yang bekerja di bidang manajerial dan non manajerial dalam berbagai macam organisasi di negara Arab Saudi. Dari hasil analisis secara umum menunjukkan bahwa bangsa Asia memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan bangsa Barat dan Arab Saudi berdasarkan karakteristik yang ada (usia, jabatan dan pendidikan).

McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang

ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (*significance* pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Cooke, Ernest F (1999) dalam penelitiannya berusaha menguji konstruk kontrol dan motivasi termasuk didalamnya membahas pencapaian hasil, resiko yang aman, membandingkan antara jangka panjang dan jangka pendek, dan lain sebagainya. Kesimpulan yang didapat adalah keberadaan dan peran pengawas dalam perilaku tenaga penjualan perlu adanya keseimbangan antara aktivitas yang sifat mengontrol dengan aktivitas yang dapat memotivasi. Peran kepemimpinan dalam orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik *random sampling* dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Babakus et al (1996) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Kompensasi berdasarkan prestasi kerja ini ditentukan melalui system penilaian prestasi kerja yang fair. Tindakan tersebut akan mendorong persepsi karyawan dari keadilan yang disebut dengan keadilan personal atau keadilan individual. Dengan Keadilan

kompensasi yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi dimana hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawannya.

De Gilder (2003) dalam penelitiannya menguji perbedaan kepercayaan, komitmen dan keadilan kompensasi antara karyawan outsourcing dan karyawan tetap pada dua hotel di Amsterdam sebagaimana pengaruh keduanya pada perilaku kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan kontrak mempunyai komitmen yang lebih rendah dari karyawan tetap.

Hascaryo (2004) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Apac Inti Semarang. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nindito (2005) yang menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkasa. Berdasarkan kedua hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa manager yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggungjawaban perusahaan yang lebih baik.

**Tabel 2.1:**

**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Thn	Variabel	Hasil
1	Al Meer	1989	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b> Komitmen organisasi	Komitmen sangat memengaruhi kinerja karyawan, namun bangsa Asia memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan bangsa Barat dan Arab Saudi berdasarkan karakteristik yang ada (usia, jabatan dan pendidikan).
2	McNeese-Smith	1996	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b>	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan pada level 0,001

			Produktivitas Kepuasan kerja Komitmen organisasi	(sangat signifikan)
3	Cooke, Ernest F	1999	<b>Dependen:</b> Kinerja karyawan <b>Independen:</b> Motivasi Karyawan Peran Kepemimpinan	Motivasi karyawan dan peran kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
4	Suliman	2002	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b> Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
5	Babakus et al	1996	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Intervening:</b> Komitmen Organisasi <b>Independen:</b> Keadilan Kompensasi	Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Dick De Gilder	2004	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Intervening:</b> Komitmen Organisasi <b>Independen:</b> kepercayaan, dan keadilan kompensasi	Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
7	Hascaryo	2005	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Intervening:</b> Komitmen Organisasi <b>Independen:</b> Motivasi dan Budaya Organisasi	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
8	Nindito	2005	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Intervening:</b> Komitmen Organisasi <b>Independen:</b> Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: dari berbagai jurnal

### **2.3. Perbedaan Penelitian**

Berdasarkan penelitian terdahulu maka perbedaan penelitian ini dari beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Al Meer (1989), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Al Meer (1989) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan dan keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasi namun pada penelitian ini peran kepemimpinan dan keadilan kompensasi digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi.
2. McNeese-Smith (1996), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian McNeese-Smith (1996) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan dan keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasi namun pada penelitian ini peran kepemimpinan dan keadilan kompensasi digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi.
3. Cooke, Ernest F (1999), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Cooke, Ernest F (1999) tidak menguji pengaruh variabel keadilan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan namun pada penelitian ini keadilan kompensasi dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Suliman (2002), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Suliman (2002) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen

organisasi namun pada penelitian ini peran kepemimpinan, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi.

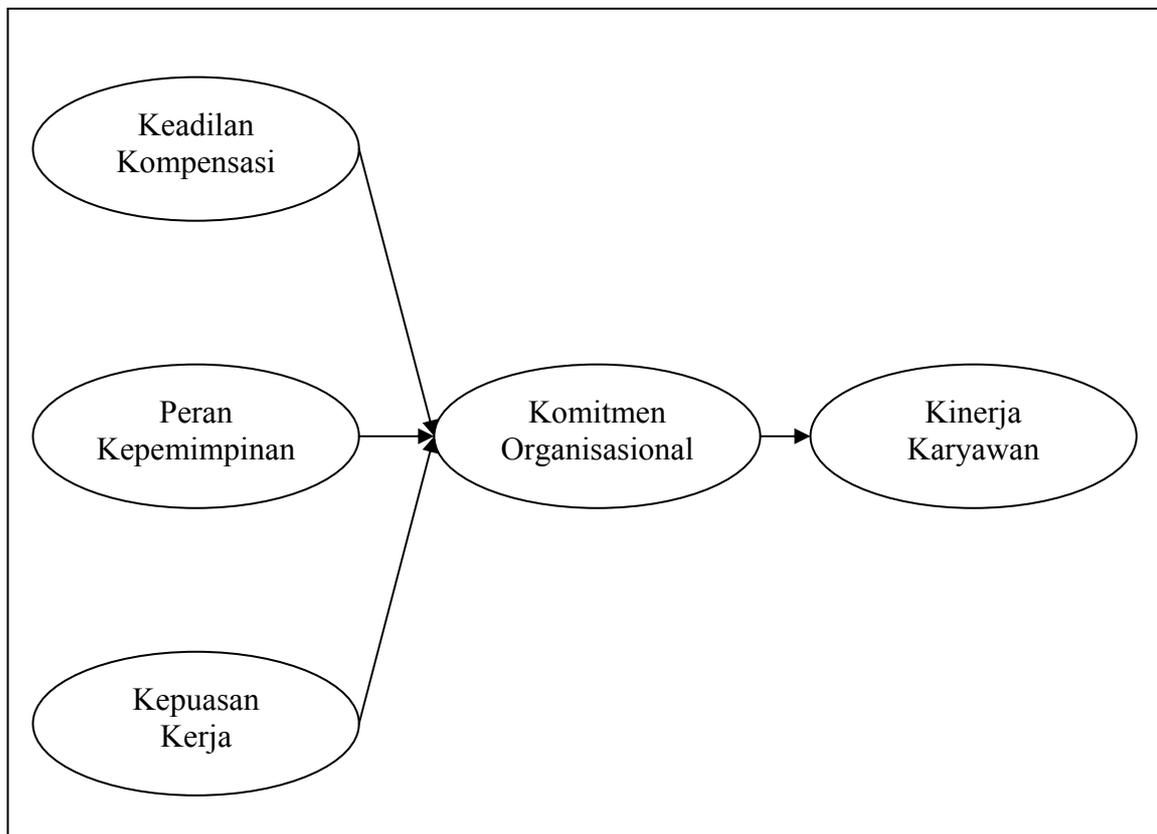
5. Babakus et al (1996), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Babakus et al (1996) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi namun pada penelitian ini peran kepemimpinan dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi.
6. De Gilder (2003), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian De Gilder (2003) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi namun pada penelitian ini peran kepemimpinan dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi.
7. Hascaryo (2004), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Hascaryo (2004) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi namun pada penelitian ini peran kepemimpinan, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi.
8. Nindito (2005), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Nindito (2005) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan dan keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasi

namun pada penelitian ini peran kepemimpinan dan keadilan kompensasi digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari uraian tersebut diatas maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1 berikut ini:

**Gambar 2.1:**  
**Pengaruh Keadilan kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**



Sumber: McNeese-Smith (1996); Babakus et al (1996); De Gilder (2003); Suliman (2002), Hascaryo (2004) dan Nindito (2005)

## 2.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam tabel 2.2: berikut ini:

**Tabel 2.2.**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	Literature
1.Kinerja Karyawan	Hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas kerja karyawan</li> <li>2. Kualitas kerja karyawan</li> <li>3. Efisiensi karyawan</li> <li>4. Usaha karyawan</li> <li>5. Standar professional karyawan</li> <li>6. Kemampuan karyawan</li> <li>7. Ketepatan karyawan</li> <li>8. Kreatifitas karyawan</li> </ol>	Tsui et al, (1997) dalam Fuad Mas'ud, (2004)
2. Keadilan Kompensasi	faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenaikan Gaji</li> <li>2. Tunjangan</li> <li>3. Peluang Promosi</li> <li>4. Proses Penilaian Prestasi</li> <li>5. Proses Penentuan Gaji</li> <li>6. Proses Penentuan Promosi.</li> </ol>	Suhartini (1999)
3.Peran Kepemimpinan	Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar untuk mengevaluasi keterampilan dan kemampuan.</li> <li>2. Evaluasi keterampilan dan kemampuan.</li> <li>3. Memberi panduan meningkatkan keterampilan dan kemampuan</li> </ol>	Kohli et al (1998)
4.Kepuasan Kerja	Perasaan seseorang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan gaji.</li> </ol>	Celluci dan

	pada pekerjaannya dan merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan yang senang atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kepuasan dengan promosi.</li> <li>3. Kepuasan dengan rekan kerja.</li> <li>4. Kepuasan dengan penyelia.</li> <li>5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.</li> </ol>	De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004)
5. Komitmen organisasional	Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Perasaan menjadi bagian dari organisasi.</b></li> <li>2. Kebanggaan terhadap organisasi.</li> <li>3. Kepedulian terhadap organisasi.</li> <li>4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.</li> <li>5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.</li> <li>6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi</li> </ol>	Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.6. Perumusan Hipotesis

### 2.6.1. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Babakus et.al (1996) berhasil membuktikan bahwa keadilan kompensasi pada akhirnya akan mengarah pada munculnya kepuasan. Hal ini dimungkinkan, karena keadilan kompensasi akan mengakibatkan timbulnya motivasi dalam diri karyawan. Selanjutnya motivasi ini akan berakibat pada timbulnya kepuasan kerja karyawan. Keadilan kompensasi menjadi salah satu aspek yang patut diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Jumlah keadilan kompensasi yang diterima pekerja (upah) merupakan faktor multivariable yang signifikan dan kompleks dalam kepuasan kerja. Upah yang diterima harus dapat memnuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dan tingkat upah yang diterima pekerja mencerminkan sejauh mana pihak manajemen perusahaan menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat mereka bekerja. Para pekerja akan

merasa puas apabila system pengupahan dilakukan secara adil dan sesuai dengan harapannya. Keadilan kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena seseorang telah memberikan jasa kepada orang lain, tetapi juga untuk memotivasi karyawan dan juga untuk mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan. Dengan adanya keadilan kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan maka diharapkan bahwa karyawan akan merasa puas sehingga mereka akan meningkatkan produktivitas mereka untuk keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama (H1):

H1 : Terdapat pengaruh signifikan positif antara keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional.

### **2.6.2. Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional**

Peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan tanggung jawab implementasi. Kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer), dengan kata lain, menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 1996). Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik.

Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, et al.,1998). Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa

sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Kohli et al., (1998). menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas (Kohli et al.,1998). Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan focus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya komitmen organisasi (Kohli et al.,1998). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif kedua (H2):

H2 : Terdapat pengaruh signifikan positif antara Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional.

### **2.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dalam penelitiannya kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin

melalui kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Ramayah dan Nasurdin (2003) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan gender berfungsi sebagai variabel moderating. Variabel kepuasan kerja diukur melalui kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. sedangkan variabel komitmen organisasi diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif ketiga (H3):

H3 : Terdapat pengaruh signifikan positif antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.

#### **2.6.4. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik (Cherniss & Kane, 1987). Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkebutuhan dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal,

perencanaan startegis maupun untuk merekayasa ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif keempat (H4):

H4 : Terdapat pengaruh signifikan positif antara Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.1.1. Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Indriatoro dan Supomo, 1999, p.146-147). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dipersiapkan, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berdasarkan konsep teori yang dikemukakan sebelumnya, menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: keadilan kompensasi, peran kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

#### **3.1.2. Data Sekunder**

Indriatoro dan Supomo (1999, p.147) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah: Data yang diperoleh dari pihak

manajemen Sentral Pengolahan Pos Semarang tentang data Laporan Hasil Pemeriksaan Kantor SPP Semarang periode 2001 sampai dengan 2005.

### **3.2. Populasi**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan pada Sentral Pengolahan Pos Semarang sebanyak 250 karyawan. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus sehingga populasi yang ada sejumlah 250 responden, semuanya dijadikan obyek dalam penelitian ini

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1. Metode Angket**

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup, untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala konvensional dengan penilaian 1-10. Contoh, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban skor penilaian semantic:

1    2            3            4            5            6            7            8            9            10

Teknik distribusi angket dilakukan dengan bertatap muka secara langsung dengan karyawan Sentral Pengolahan Pos Semarang, sekaligus melakukan wawancara singkat tentang data-data yang mungkin mendukung dan memperkuat proses pengambilan data dalam penelitian

### **3.3.2. Wawancara**

Selain metode angket juga digunakan metode wawancara untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner yang tersebar. Wawancara juga digunakan untuk memperluas cakrawala peneliti tentang data-data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner, namun akan memiliki implikasi strategis bagi perusahaan, sehingga layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

### **3.5. Pengujian Hipotesis**

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling*

(SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis kausalitas, 3) Analisis perbandingan masing-masing konstruk. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen,. padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000, hal:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut

kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T,2000):

Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variable.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995,p:175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003, p:53).
2. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995, Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p:56)

4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:56).
5. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  (Hair et al, 1995, p.175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000,p.57).
6. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000,p.58).Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1:**  
*Goodness of-fit Indices*

<b>Goodness of-fit index</b>	<b>Cut-off Value</b>
$\chi^2 - Chi-square$	< df dengan $\alpha=0,05$
<b>1. Significance Probability</b>	$\geq 0.05$
<b>2. RMSEA</b>	$\leq 0.08$
<b>3. GFI</b>	$\geq 0.90$
<b>4. AGFI</b>	$\geq 0.90$
<b>5. CMIN/DF</b>	$\leq 2.00$
<b>6. TLI</b>	$\geq 0.95$
<b>7. CFI</b>	$\geq 0.95$

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## **BAB IV ANALISIS DATA**

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

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

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

### **4.1. Gambaran Umum Responden**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini karyawan yang sudah bekerja di Sentral Pengolahan Pos dengan masa kerja minimal 2 tahun sejumlah 166 karyawan. 166 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja di PT. Sentral Pengolahan Pos. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai komitmen organisasi dan kinerja karyawan PT. Sentral Pengolahan Pos.

#### 4.1.1. Responden Menurut Usia dan Kinerja Karyawan

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

**Tabel 4.1.**  
**Responden Menurut Usia**

Skor Kinerja	Usia						Total %
	< 30 th	%	30- 39 th	%	≥ 40 th	%	
Tinggi (>64-80)	6	26.09	29	31.18	26	52	37.95
Sedang	17	73.91	64	68.82	24	48	62.05

ng (>40 -63)							
Jumlah	23	100	93	100	50	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2007

Dari Tabel 4.1. nampak bahwa responden berusia 30-39 tahun adalah yang terbesar yaitu sebanyak 93 responden dari total 166 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara usia responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa usia responden berhubungan dengan kinerja karyawan, meski karyawan berusia  $< 30$ , 30-39 tahun dan  $\geq 40$  mempunyai kinerja yang sedang, namun responden yang berusia  $\geq 40$  mempunyai kinerja tinggi lebih banyak yaitu 26 responden dengan prosentase 52% sementara responden berusia  $< 30$  mempunyai 6 karyawan yang berkinerja tinggi dengan prosentase 26,09%. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin bertambah usia karyawan maka kinerjanya meningkat.

#### 4.1.2. Responden Menurut Jenis Kelamin

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

**Tabel 4.2**  
**Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Klmm Skor	Jenis Kelamin				Total
	P	%	W	%	Prosentase
Tinggi (>30-40)	81	50.94	2	28.57	50
Sedang (>19-30)	78	49.06	5	71.43	50
	159	100	7	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas nampak bahwa responden pria merupakan responden paling banyak yaitu sebanyak 159 responden dari 166 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara jenis kelamin responden dan karyawan bahwa jenis kelamin responden mempunyai dengan kinerja karyawan, dimana responden pria mempunyai kinerja yang tinggi lebih banyak yaitu 50,94%, sementara responden wanita mempunyai kinerja yang tinggi sejumlah 28,57%. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan pria lebih berperan daripada karyawan wanita. Fenomena ini juga sesuai dengan pendapat Pulkinnen (1996) bahwa pria cenderung lebih agresif dan cepat melakukan aktivitas, hal ini sangat diperlukan PT. Sentral Pengolahan Pos, dimana job desk karyawannya dituntut mobilitas yang tinggi.

#### **4.1.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan

kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

Skor Kinerja	Pendidikan Terakhir				Total %
	S M U	%	D 3	%	
Tinggi (>30-40)	66	40.49	2	66.67	40.96
Sedang (>19-30)	97	59.51	1	33.33	59.04
Jumlah	163	100	3	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas nampak bahwa responden lulusan SMA merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 163 responden dari total 166 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, namun responden lulusan diatas SMA mempunyai kinerja tinggi lebih banyak yaitu sebesar 66,67%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan terakhir mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **4.1.4. Responden Menurut Masa Kerja di PT. Sentral Pengolahan Pos**

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai

pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan job description yang lebih baik (Robbins, 2001, p.45). Apabila dilihat aspek lama bekerja di PT. Sentral Pengolahan Pos, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

Skor Kinerja	Masa Kerja						Total %
	<2	%	2-10	%	>10	%	
Tinggi (>30-40)	16	43.24	29	49.15	39	55.71	50.60
Sedang (>19-30)	21	56.76	30	50.85	31	44.29	49.40
Jumlah	37	100	59	100	70	100	100 %

Sumber: data primer, diolah, 2007

Dari Tabel 4.4 di atas nampak bahwa responden dengan masa kerja > 10 tahun merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 70 responden dari total 166 yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara masa kerja responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa masa kerja mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan dengan masa kerja > 10 mempunyai kinerja tinggi sejumlah 39 responden dengan prosentase 55,71% dan karyawan <2 hanya mempunyai 16 responden yang mempunyai kinerja tinggi dengan prosentase 43,24%, Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat masa kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya.

## 4.2. Analisis Data Penelitian

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

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

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

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan

estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

#### **4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 konstruk variabel dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 28. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

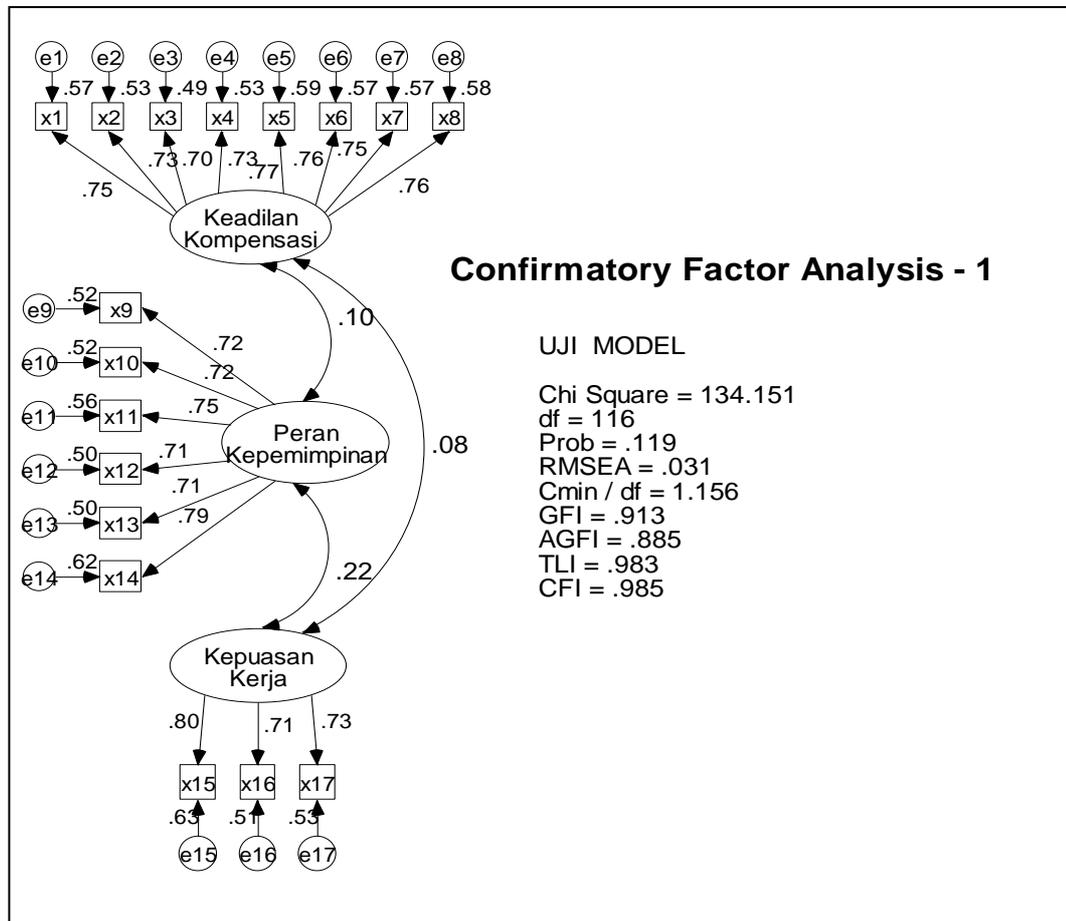
##### **1) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten yaitu keadilan kompensasi dengan 8 dimensi, peran kepemimpinan dengan 6 dimensi, dan kepuasan kerja dengan 3 dimensi.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Exogen* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.5 dan Tabel 4.6

#### **Gambar 4.1**

## Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

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

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

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>Kecil (&lt; 152.138 )</b>	134.151	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0,119	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0,031	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0,913	<b>Baik</b>

<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0,885	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1,156	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0,983	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0,985	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,119, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik kecuali untuk AGFI yang diterima pada kategori Marginal atau masih berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat.

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

**Tabel 4.6**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen**

	Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x1 <-- Keadilan_Kompensasi	1.000		0.754		
x2 <-- Keadilan_Kompensasi	0.859	0.091	0.730	9.434	0.000
x3 <-- Keadilan_Kompensasi	0.809	0.090	0.701	9.020	0.000
x4 <-- Keadilan_Kompensasi	0.949	0.101	0.729	9.424	0.000
x5 <-- Keadilan_Kompensasi	1.135	0.113	0.771	10.033	0.000
x6 <-- Keadilan_Kompensasi	0.976	0.099	0.758	9.840	0.000

x7 <-- Keadilan_Kompensasi	0.966	0.099	0.754	9.777	0.000
x8 <-- Keadilan_Kompensasi	0.984	0.100	0.760	9.864	0.000
x14 <-- Peran_Kepemimpinan	1.000		0.786		
x13 <-- Peran_Kepemimpinan	0.696	0.076	0.709	9.166	0.000
x12 <-- Peran_Kepemimpinan	0.817	0.089	0.708	9.161	0.000
x11 <-- Peran_Kepemimpinan	0.930	0.095	0.747	9.733	0.000
x10 <-- Peran_Kepemimpinan	0.857	0.091	0.724	9.394	0.000
x9 <-- Peran_Kepemimpinan	0.803	0.086	0.719	9.323	0.000
x17 <-- Kepuasan_Kerja	1.000		0.726		
x16 <-- Kepuasan_Kerja	1.067	0.141	0.714	7.546	0.000
x15 <-- Kepuasan_Kerja	1.162	0.152	0.797	7.650	0.000

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 2,58 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

## 2) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen

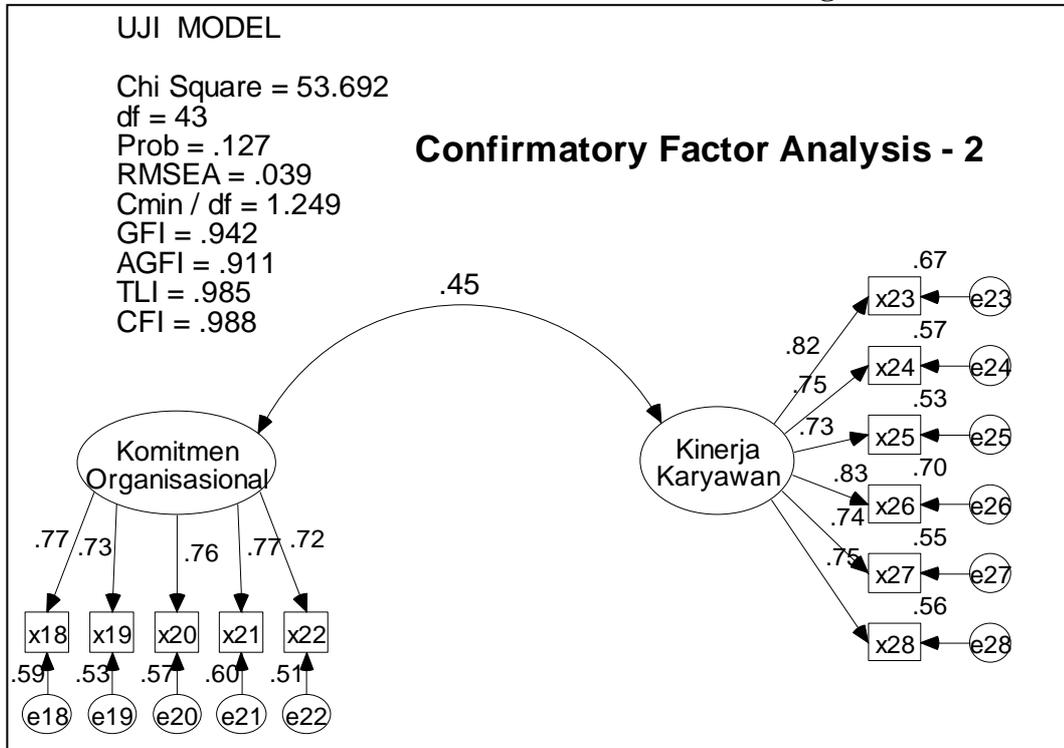
Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk indogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu Komitmen dengan 5 dimensi dan Kinerja Karyawan dengan 6 dimensi.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory fantor analysis construct Indogen* t dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.7

dan Tabel 4.8

**Gambar 4.2**

**Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Indogen**



Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis construct Indogen* tersebut dapat diringkaskan dalam tabel berikut ini.

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

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>Kecil (&lt; 84.354 )</b>	53.692	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	≥ 0.05	0,127	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0,039	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0,942	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0,911	<b>Baik</b>

<b>CMIN / DF</b>	≤ 2.00	1,249	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	≥ 0.95	0,985	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	≥ 0.95	0,988	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,127, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan memenuhi syarat.

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

**Tabel 4.8**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen**

	Estimate	S.E.		C.R.	P
x22 <-- Komitmen_Organisasional	1.000		0.717		
x21 <-- Komitmen_Organisasional	1.039	0.114	0.775	9.090	0.000
x20 <-- Komitmen_Organisasional	0.955	0.107	0.756	8.893	0.000
x19 <-- Komitmen_Organisasional	0.992	0.115	0.731	8.624	0.000
x18 <-- Komitmen_Organisasional	0.985	0.109	0.769	9.034	0.000
x23 <-- Kinerja_Karyawan	1.000		0.817		

lviii

x24 <-- Kinerja_Karyawan	0.864	0.081	0.753	10.615	0.000
x25 <-- Kinerja_Karyawan	0.962	0.095	0.727	10.141	0.000
x26 <-- Kinerja_Karyawan	1.007	0.083	0.834	12.154	0.000
x27 <-- Kinerja_Karyawan	0.912	0.087	0.745	10.468	0.000
x28 <-- Kinerja_Karyawan	0.898	0.085	0.749	10.541	0.000

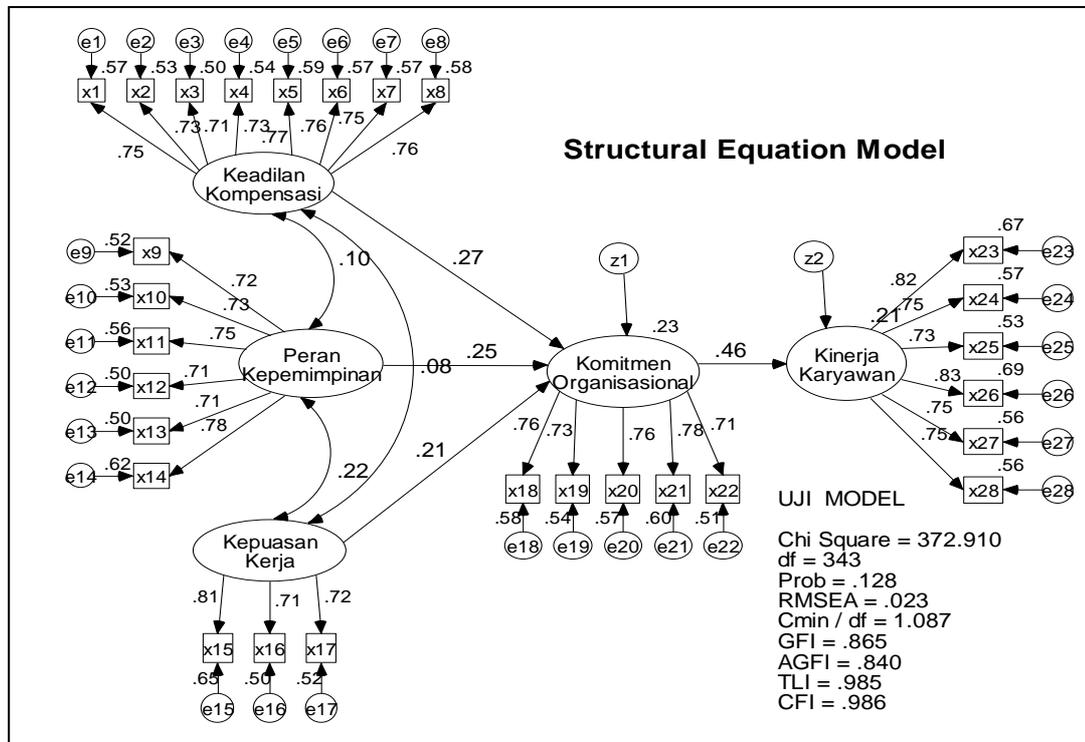
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 2,58 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.2. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3, Tabel 4.9 dan Tabel

**Gambar 4.3**

**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Pada gambar diatas juga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat diterima sebagai variabel intervening. Besarnya hasil pengujian kelayakan model *structural equation model* sebagaimana dalam tabel 4.9 , berikut :

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

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<394.157)	372.910	Baik

<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0,128	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0,023	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0,865	<b>Marginal</b>
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0,840	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1,087	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0,985	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0,986	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,128 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

### **4.2.3. Pengujian Asumsi SEM**

#### **4.2.3.1. Normalitas Data**

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$  atau berada pada tingkat signifikansi 0.05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x28	4.000	10.000	-0.219	-1.152	-0.615	-1.618
x27	4.000	10.000	-0.175	-0.920	-0.635	-1.670
x26	4.000	10.000	-0.065	-0.343	-0.673	-1.770
x25	4.000	10.000	0.025	0.129	-0.967	-2.542
x24	4.000	10.000	0.085	0.446	-0.572	-1.505
x23	4.000	10.000	-0.065	-0.343	-0.647	-1.701
x18	4.000	10.000	-0.121	-0.635	-0.456	-1.199
x19	4.000	10.000	-0.011	-0.059	-0.501	-1.317
x20	4.000	10.000	-0.052	-0.274	-0.290	-0.762
x21	4.000	10.000	0.031	0.161	-0.584	-1.535
x22	4.000	10.000	-0.168	-0.884	-0.649	-1.707
x15	4.000	10.000	0.263	1.385	-0.745	-1.959
x16	4.000	10.000	0.362	1.904	-0.766	-2.016
x17	4.000	10.000	0.046	0.240	-0.676	-1.778
x9	4.000	10.000	-0.324	-1.705	-0.270	-0.709
x10	4.000	10.000	-0.356	-1.871	-0.508	-1.336
x11	4.000	10.000	-0.289	-1.518	-0.723	-1.901
x12	4.000	10.000	-0.407	-2.143	-0.497	-1.307
x13	4.000	10.000	-0.226	-1.189	0.343	0.903
x14	4.000	10.000	-0.252	-1.323	-0.794	-2.087
x8	5.000	10.000	-0.394	-2.073	-0.598	-1.573
x7	4.000	10.000	-0.387	-2.034	-0.620	-1.631
x6	4.000	10.000	0.050	0.265	-0.688	-1.809
x5	4.000	10.000	-0.152	-0.801	-0.922	-2.426
x4	4.000	10.000	-0.497	-2.615	-0.564	-1.484
x3	4.000	10.000	-0.404	-2.124	0.383	1.006
x2	5.000	10.000	-0.059	-0.311	-0.679	-1.787
x1	4.000	10.000	-0.197	-1.038	-0.455	-1.197
Multivariate					2.110	1.375

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.10. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### **4.2.3.2. Evaluasi atas Outlier**

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

##### **a. Univariate Outliers**

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

**Tabel 4.11**  
**Statistik Deskriptif**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	166	-2.36306	1.88533	2.09E-15	1.0000000
Zscore(X2)	166	-2.01809	1.97004	-2.9E-16	1.0000000
Zscore(X3)	166	-2.83660	2.04294	1.33E-16	1.0000000
Zscore(X4)	166	-2.75729	1.57435	-3.0E-16	1.0000000
Zscore(X5)	166	-1.98834	1.84219	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X6)	166	-2.37819	2.00015	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X7)	166	-2.54657	1.84924	1.50E-15	1.0000000
Zscore(X8)	166	-1.80074	1.82696	3.35E-15	1.0000000
Zscore(X9)	166	-2.60202	1.55121	-4.0E-16	1.0000000
Zscore(X10)	166	-2.33367	1.58595	2.30E-15	1.0000000
Zscore(X11)	166	-2.25034	1.47901	-3.9E-16	1.0000000
Zscore(X12)	166	-2.48987	1.52943	-6.1E-16	1.0000000
Zscore(X13)	166	-2.89181	1.82990	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X14)	166	-2.12894	1.51440	-5.9E-16	1.0000000
Zscore(X15)	166	-1.67185	1.94807	1.18E-15	1.0000000
Zscore(X16)	166	-1.69119	1.84010	-1.1E-16	1.0000000
Zscore(X17)	166	-1.93285	1.90205	-1.9E-16	1.0000000
Zscore(X18)	166	-2.44203	1.76603	-4.5E-16	1.0000000
Zscore(X19)	166	-2.14592	1.82682	-2.2E-16	1.0000000
Zscore(X20)	166	-2.36719	1.89632	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X21)	166	-2.15346	1.86311	1.75E-15	1.0000000
Zscore(X22)	166	-2.16349	1.69823	-1.1E-17	1.0000000
Zscore(X23)	166	-2.11583	1.70879	8.17E-16	1.0000000
Zscore(X24)	166	-2.15336	1.92411	1.02E-15	1.0000000
Zscore(X25)	166	-1.85644	1.67896	-6.0E-17	1.0000000
Zscore(X26)	166	-2.16275	1.71153	6.33E-16	1.0000000
Zscore(X27)	166	-2.09929	1.72318	2.82E-15	1.0000000
Zscore(X28)	166	-2.18555	1.71554	5.36E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	166				

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

**b. Multivariate Outliers**

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat

univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada jumlah responden sejumlah 166 dikurangi derajat bebas sebesar 28 (jumlah indikator) yaitu 138 pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(138, 0.001)} = 152,7067$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah **45.246**. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

#### **4.2.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity**

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

Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix =  $5.8518e+002 = 58,518$

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

#### **4.2.3.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual**

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

**Tabel 4.12**

*Standardized Residual Covariances*

	x28	x27	x26	x25	x24	x23	x18
x28	0.000						
x27	0.753	0.000					
x26	-0.426	-0.332	0.000				
x25	0.557	-0.144	0.217	0.000			
x24	-0.529	-0.264	0.624	-0.536	0.000		
x23	-0.139	-0.060	0.093	-0.102	0.168	0.000	
x18	0.079	1.250	-0.276	-0.142	0.557	-0.003	0.000
x19	0.263	0.359	-1.379	-0.806	-0.215	-0.196	0.074
x20	0.631	1.172	0.295	0.320	0.926	-0.037	0.276
x21	0.451	-0.333	-1.579	-0.678	-0.828	-0.548	-0.327
x22	0.847	1.000	-0.753	-0.587	-0.819	-0.483	0.170
x15	1.542	1.808	1.061	1.497	1.390	0.961	0.258
x16	1.251	0.677	0.478	1.872	0.971	1.595	-0.602
x17	2.126	0.781	1.105	2.185	0.229	2.145	-0.562
x9	0.577	2.307	1.125	1.646	1.205	2.719	0.125
x10	1.475	2.376	1.344	2.466	0.873	2.815	-0.517
x11	0.575	1.494	0.668	1.439	-0.211	1.223	-0.292
x12	1.174	2.854	0.992	1.369	0.172	2.231	-0.682
x13	0.704	2.325	0.394	1.854	-0.525	1.811	-0.613
x14	0.752	2.117	0.977	1.850	0.455	2.338	-0.617
x8	1.398	-0.571	0.317	-0.563	-0.009	-0.454	-0.559
x7	2.629	1.084	0.429	0.294	0.328	0.662	0.483
x6	1.836	0.805	0.694	0.198	0.435	0.667	0.201
x5	0.998	0.718	0.264	-0.448	-0.102	-0.314	-0.810
x4	1.599	-0.018	0.008	-0.706	0.390	-0.482	-0.327
x3	1.964	0.638	1.017	0.679	0.704	0.184	0.366
x2	1.212	0.378	0.607	0.544	0.256	0.829	-0.749
x1	-0.017	0.133	-0.117	-0.607	-1.252	-0.469	-0.971

	x19	x20	x21	x22	x15	x16	x17
x19	0.000						
x20	-0.477	0.000					
x21	0.169	0.285	0.000				
x22	0.397	-0.461	0.120	-0.000			
x15	0.846	0.511	0.440	-0.653	0.000		
x16	0.237	-0.803	0.282	-1.653	-0.048	0.000	
x17	-0.044	0.014	-0.301	-1.169	-0.036	0.139	0.000
x9	0.831	0.433	0.839	-0.841	-0.383	0.206	-0.367
x10	0.299	0.562	-0.265	0.920	-0.618	-0.100	-0.574
x11	0.121	0.476	-0.514	-0.173	0.470	0.164	-0.141
x12	-0.148	-0.615	-0.293	-0.587	0.249	0.036	0.132
x13	-0.096	-0.541	0.593	-0.232	-0.039	-0.464	-0.135
x14	0.337	-0.260	-0.613	-0.486	0.605	0.342	-0.027
x8	-0.520	-0.166	-0.487	0.903	-1.076	-0.924	-1.473
x7	-0.435	-0.389	0.276	0.244	0.362	0.818	0.491
x6	0.276	0.544	0.060	0.332	1.168	1.059	0.806
x5	-0.915	0.052	-0.920	-0.302	0.139	-0.702	-0.467
x4	0.344	0.202	1.216	0.961	-0.717	-0.006	-0.850
x3	0.663	1.086	1.486	1.297	-0.500	-0.028	-0.085
x2	-1.304	-0.228	-0.882	-0.623	0.064	0.600	-0.077
x1	-0.722	-0.153	0.375	0.214	0.587	-0.002	0.723

	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x8
x9	0.000						
x10	0.044	0.000					
x11	-0.144	-0.369	0.000				
x12	0.004	-0.019	-0.222	0.000			
x13	0.348	-0.146	0.047	0.598	0.000		
x14	-0.207	0.369	0.478	-0.169	-0.566	0.000	
x8	-0.753	-0.832	-0.176	-1.592	-0.399	-1.284	0.000
x7	0.702	0.237	0.992	0.609	1.255	-0.192	-0.110
x6	0.353	0.474	0.887	0.897	2.417	-0.294	-0.690
x5	0.490	0.013	0.730	-0.105	0.774	-0.543	0.047
x4	-1.018	-0.769	-0.351	-0.476	0.078	-0.820	0.422
x3	0.488	0.177	1.378	0.187	-0.094	0.115	0.927
x2	-0.383	0.302	0.032	-0.390	0.133	-1.562	-0.198
x1	-0.279	-0.040	0.021	-0.006	0.953	-0.723	-0.132

	x7	x6	x5	x4	x3	x2	x1
x7	0.000						
x6	0.775	0.000					
x5	-0.105	0.564	0.000				
x4	0.328	-0.500	-0.784	0.000			
x3	0.218	-0.670	-0.266	0.954	0.000		
x2	0.023	0.250	0.417	-0.457	-1.403	0.000	
x1	-1.085	0.023	0.142	0.150	-0.050	1.147	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

#### 4.2.3.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.13 dan perhitungannya ada pada lampiran.

**Tabel 4.13**  
***Reliability dan Variance Extract***

Variabel	Reliability	Variance Extract
Keadilan Kompensasi	0.877	0.622
Peran Kepemimpinan	0.880	0.564
Kepuasan Kerja	0.891	0.572
Komitmen Organisasi	0.917	0.641
Kinerja Karyawan	0.929	0.593

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua

variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6

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

### 4.3. Pengujian Hipotesis

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

**Tabel 4.14**  
***Regression Weight Structural Equational Model***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen_Organisasional	<--	Keadilan_Kompensasi	0.281	0.089	3.171	0.002
Komitmen_Organisasional	<--	Peran_Kepemimpinan	0.215	0.075	2.863	0.004
Komitmen_Organisasional	<--	Kepuasan_Kerja	0.207	0.089	2.318	0.020
Kinerja_Karyawan	<--	Komitmen_Organisasional	0.537	0.106	5.064	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut

**Tabel 4.15**  
**Simpulan Hipotesis**

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Terdapat pengaruh signifikan positif antara keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional	Diterima
H2	Terdapat pengaruh signifikan positif antara Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional	Diterima
H3	Terdapat pengaruh signifikan positif antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	Diterima
H4	Terdapat pengaruh signifikan positif antara Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan	Diterima

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Simpulan**

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

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keadilan kompensasi dengan komitmen organisasional, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,003 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Babakus, et al (1993), meneliti pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara keadilan kompensasi dengan komitmen organisasional.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara peran kepemimpinan dengan komitmen organisasional, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,004 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Kohli, et al (1998), meneliti pengaruh peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian adanya hubungan signifikan antara peran kepemimpinan dengan komitmen organisasional.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,020 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) meneliti tentang hubungan kepuasan kerja

dengan komitmen organisasional. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

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

## **5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Keadilan kompensasi lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasi lebih berpengaruh terhadap kinerja, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang adil akan menumbuhkan rasa nyaman dan mampu meningkatkan komitmennya yang berdampak pada hasil output yang baik berupa peningkatan kinerja karyawan.

## **5.3. Implikasi Teoritis**

Peningkatan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi (McNeese-Smith, 1996), namun komitmen organisasi dipengaruhi oleh keadilan kompensasi (Babakus, et al (1993), peran kepemimpinan (Yulk, 1990; Lok dan Crawford, 2004), dan kepuasan kerja (McNeese-Smith, 1996). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh McNeese-Smith, (1996), dimana komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **5.4. Implikasi Kebijakan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor keadilan kompensasi, peran kepemimpinan, dan kepuasan kerja dalam menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Keadilan kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen organisasi daripada peran kepemimpinan dan kepuasan kerja, dimana nilai *standardized regression weight* pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,27 sedangkan nilai *standardized regression weight* pengaruh peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasional sebesar 0,25 dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,21.

#### **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah: Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya lima variabel yang diuji, yaitu: keadilan kompensasi, peran kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

#### **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan

dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai residual dari komitmen organisasional masih tinggi yaitu 0,23 sehingga perlu dilakukan penelitian mendatang variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasional. Selain itu kinerja karyawan juga tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan PT. Sentral Pengolahan Pos.

## DAFTAR REFERENSI

- Agung Siswo Hascaryo (2004), “Analisis Pengaruh Motivasi Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus: di PT. Apac Inti Corpora,Tbk), Tesis UNDIP Yang Tidak Dipublikasikan**
- Babakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston dan Wiliam C Moncrief, (1996), “Examining The Role of Organizational Variables in The Salesperson Job Satisfaction Model,” **Journal Of Personal Selling & Sales Management Journal**, Vol.XVI, No.3
- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Elangovan, AR (2001), “Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment and Intention to Quit: a Structural Equation Analysis,” **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.22, No.4. pp.159-165
- Faiq Anung Nindito (2005), “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: di PT. Polysindo Eka Perkasa,Tbk) Tesis UNDIP Yang Tidak Dipublikasikan**
- Gibson, James L et al, 1988, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Glen, Paul, 2003, “*Job Satisfaction is Highly Overrated?*,” **Computerworld**, Vol.37, November, 2003, p:42
- Gujarati, Damodar N, 1995, **Basic Econometrics**. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Hadi Sutrisno, 1994, **Metodologi Resesarch**, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Hair, J.F.,Jr.,R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Husein Umar, 1999, **Riset Manajemen Strategik**, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A Shervani and Goutam N Chalagalla (1998), “Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors,” **Journal of Marketing Research**, Vol XXXV, May, 267-274
- Kotler, Philip, 1996, **Manajemen Pemasaran**, Penerbit Erlangga

McNeese-Smith, Donna, 1993, "*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*," **Hospital & Health Services Administration**, Vol.41:2, Summer, p:160-175

Ohmae, Keniichi, 1982, *The Mind of Strategist*, Penguin Book.

Porter, Michael E, 1993, **Keunggulan Bersaing**, Penerbit Erlangga

Ramayah, T dan Aizzat Mohd. Nasurdin, (2003), "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differential Effects Ror Men and Women," **Jurnal Manajemen dan Bisnis**, Vol.5, No.1, Januari 2002, Hal. 75-90.

Suhartini, (1999), "Keadilan dalam Pemberian Kompensasi," **Jurnal Siasat Bisnis**, no. 4, Vol.2

#### DAFTAR REFERENSI

Babakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston dan Wiliam C Moncrief, (1996), "Examining The Role of Organizational Variables in The Salesperson Job Satisfaction Model," **Journal Of Personal Selling & Sales Management Journal**, Vol.XVI, No.3

Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalialia: Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta

Elangovan, AR (2001), "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment and Intention to Quit: a Structural Equation Analysis," **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.22, No.4. pp.159-165

Gibson, James L et al, 1988, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta

Glen, Paul, 2003, "*Job Satisfaction is Highly Overrated?*," **Computerworld**, Vol.37, November, 2003, p:42

Gujarati, Damodar N, 1995, *Basic Econometrics*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.

Hadi Sutrisno, 1994, **Metodologi Resesarch**, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM

Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Husein Umar, 1999, **Riset Manajemen Strategik**, PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A Shervani and Goutam N Chalagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," **Journal of Marketing Research**, Vol XXXV, May, 267-274
- Kotler, Philip, 1996, **Manajemen Pemasaran**, Penerbit Erlangga
- McNeese-Smith, Donna, 1993, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Hospital & Health Services Administration**, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Ohmae, Keniichi, 1982, *The Mind of Strategist*, Penguin Book.
- Porter, Michael E, 1993, **Keunggulan Bersaing**, Penerbit Erlangga
- Ramayah, T dan Azzat Mohd. Nasurdin, (2003), "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differential Effects For Men and Women," **Jurnal Manajemen dan Bisnis**, Vol.5, No.1, Januari 2002, Hal. 75-90.
- Suhartini, (1999), "Keadilan dalam Pemberian Kompensasi," **Jurnal Siasat Bisnis**, no. 4, Vol.2