

# ANALISIS PRILAKU ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Imam Azhar dan Nur Hakim  
Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Indonesia  
E-mail : aznachubsi@gmail.co; abukayyis014@gmail.com

**Abstract:** *Most of the educational organizations seek many ways to survive in today's competitive environment. In doing so, In today's era each organization is aimed to be competitive as well through having best human resources to achieve these organizations need to support their employees. Due to this, this study aims to investigate the influence of organizational commitment, job satisfaction and job discipline towards employees' performances. It has been discovered through previous literature that organizational commitment is defined as the relative strength of an individual's recognition with, and participation in, an organization. The concept of the job satisfaction consists of the feelings and attitudes one has about one's job. These attitudes include all aspects of negative or positive feelings about a particular job which are likely to contribute to the development of feelings of satisfaction (or dissatisfaction), while job discipline is an effort of the management of the institution to implement or execute the rules or regulations that must be adhered by all employees without exception. The data was collected from 58 employees working in different educational institutions using stratified random sampling and used path analysis. The results of the study shown that organizational commitment has positive direct effect toward employees' performance (0,658), job satisfaction has positive direct effect toward employees' performance (0,162), and job discipline has positive direct effect toward employees' performance (0,658). However, job satisfaction through organizational commitment has no positive direct effect on employees' performance.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Discipline, Employees' Performances, Educational Institution.*

## Pendahuluan

Faktor sumber daya manusia dalam organisasi termasuk juga lembaga pendidikan (madrasah atau sekolah), merupakan komponen utama dalam setiap kegiatan sebab organisasi merupakan kesatuan sosial yang di dalamnya terdiri atas berbagai komponen yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan organisasi diprakarsai dan ditentukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi anggota organisasi.

Peran penting SDM dalam organisasi membawa dampak yang sangat signifikan terhadap keberlangsungan organisasi. Karena itu, organisasi harus memiliki SDM yang setidaknya *educated* dan *skilful* tinggi serta kemauan dan kemampuan untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga produktifitas bertambah dan kualitas meningkat, dan pada akhirnya tujuan ideal organisasi dapat tercapai. Inilah yang kemudian dikenal dengan istilah kinerja SDM Dressler (1992). Secara terminologis, kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja seseorang yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Perbaikan dan peningkatan kinerja SDM akan membawa kemajuan bagi organisasi sehingga dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Siagian (2002), menyatakan bahwa diantara keberhasilan kinerja SDM tersebut berhubungan linear dan positif dengan keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi. Semakin tinggi kinerja SDM maka semakin tinggi juga tingkat produktifitas organisasi yang dihasilkan.

Namun demikian, keberhasilan SDM perlu diukur melalui kepuasan konsumen (*stakeholder*), berkurangnya jumlah keluhan, dan melalui pelaksanaan peran dan fungsinya dalam organisasi (Tampubolon, 2001), *delighting customer's satisfaction* (Sallis, 1993). Sebaliknya, jika organisasi tidak melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja SDM untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya, konsekwensinya adalah ketidakpuasan para pelanggan, endingnya jumlah pelanggan akan menurun. Jadi peran kinerja SDM sangat strategis dalam menentukan arah kemajuan organisasi disamping faktor-faktor yang lain (Celluci et. al. 1978; Mas'ud, 2004; dan Robbins, 1996). Beberapa hasil penelitian menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan kognitif, pengalaman kerja, dan sifat kepribadian dan ketelitian (Jex dalam Aritonang, 2005), kebutuhan tugas atau persyaratan kerja, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi (Kuswandi, 2004), kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima dari organisasi, keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan dengan organisasi (Mathis and Jackson, 2002). Diluar faktor-faktor tersebut, penelitian ini berupaya mengungkapkan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja SDM dalam organisasi (lembaga pendidikan), yaitu faktor prilaku keorganisasian (seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kedisiplinan kerja).

Komitmen organisasi merupakan faktor esensial dan penting terhadap keberlangsung hidup sebuah organisasi. Komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai visi, misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Ini adalah suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana individu mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Allan, 1997), kepemihakan individu kepada organisasi yang tinggi (Robbins, 1996). Adapun kepuasaan kerja diartikan sebagai sikap, ungkapan emosi, dan hasil persepsi individu terhadap pekerjaan (Lodge & Derek, 1992), berkaitan erat dengan sikap seseorang terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan (situasi kerja, pengaruh sosial, imbalan dan kepemimpinan (Waridin & Masrukhin,

2006), kecenderungan emosi terhadap pekerjaan (Kinicky and Robert (2006), sebagai emosi suka atau tidak suka terhadap pekerjaan Newstorm (2007) dan sebagai perasaan suka atau tidak suka terhadap pekerjaan. Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsi atas kenyataan (Davis (1997). Sementara kedisiplinan kerja dimaknai sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja (Setiyawan dan Waridin, 2006). Kedisiplinan kerja membutuhkan prasyarat yakni adanya kejelasan dan ketuntasan pembagian kerja, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Davis, 1997).

### **Kerangka Konsep Pengertian Kinerja**

Kata kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance* (*oxford English dictionary*, 2009). Secara terminologis, kinerja dimaknai sebagai tingkat pencapaian hasil kerja atas pelaksanaan tugas tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Simanjuntak, 2005), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Gibson, et. al. 1997), penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi (Mangkunegara, 2005).

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Usaha tersebut merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas, sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Hal ini didukung oleh Robbins (1996), yang mengatakan, bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, seperti kualitas kerja, standar professional kuantitas kerja, dan kreativitas.

Lebih lanjut lagi, kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi (Gregory, 1997), kinerja merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992), kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dari sebuah hasil pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu (Gomes, 2001).

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik bersifat kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan

peraturan dan tanggung jawab yang diamanahkan atau diberikan kepadanya yang sebelumnya telah ditentukan standar dan kriterianya.

Berkaitan dengan kajian dimensi kinerja, As'ad (1998) menungkapkan bahwa yang paling umum dianggap sebagai kriteria atau dimensi kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Robins (1996), ada tiga kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang, yakni:

- a) *Individual task outcomes, if ends count, rather than means, than management should evaluate an employee's task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria such as quality produced and cost per unit of production.*
- b) *Behaviors, it is difficult to identify specific outcomes that can be directly attribute to an employee's action. This is particularly true of personnel in staff position and individuals whose assignments are intrinsically part of a group effort.*
- c) *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organization, is individual traits. They are weaker than either task outcomes or behaviours because they are farthest removed from the actual performance of the job itself.*

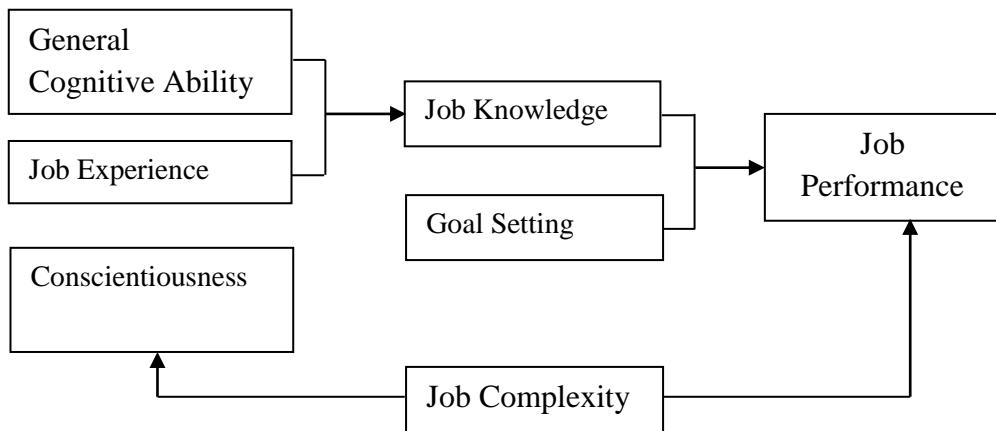
Ungkapan di atas dapat diartikan bahwa kinerja seseorang dapat dilihat dalam beberapa hal; pertama adalah tugas individu, menilai hasil guru dapat dilakukan pada suatu lembaga pendidikan yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan dan, hasil kerja yang benar. Bila dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik. Kedua adalah perilaku, lembaga pendidikan tentunya terdiri dari banyak orang baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap dalam menghadapi kesulitan pekerjaan yang dihadapi, hadir tepat waktu dan rajin. Di mana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka dia tidak mencapai standar kinerja, yang akibatnya tujuan yang diharapkan tidak tercapai. Jadi seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai dengan yang diharapkan. Ketiga, adalah ciri atau sifat, yang dimiliki seseorang, pada umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti sopan santun, ramah, penampilan yang rapi dan lain sebagainya. Tetapi dengan adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti adanya pelatihan, maka akan mempengaruhi perubahan kinerja pula.

Berbeda dengan Robin, Gomes (2001), mengemukakan ada delapan dimensi kinerja yaitu: (1) pekerjaan khusus menuntut keahlian, (2) pekerjaan tidak spesifik, (3) kecakapan dalam komunikasi lisan dan tulisan, (4) usaha mendemonstrasikan, (5) disiplin pemeliharaan personal, (6) memberikan fasilitas kerja *peer* dan tim, (7) supervisi atau kepemimpinan, dan (8) kemampuan manajemen atau administrasi. Sementara menurut Prawirosentono (1999), dimensi yang dipergunakan di dalam melakukan penilaian kinerja karyawan adalah: (1) Pengetahuan atas pekerjaan,

kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas bendahara, (2) Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas, (3) Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan. (4) Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan, (5) Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja (6) Judgement, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai, (7) Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain, (8) Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim (9) Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide, (10) Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim, membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan yang baik, (11) Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas, dan (12) Kemampuan memperbaiki diri sendiri, kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan atau kursus-kursus.

### Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, Suprihanto (2000) menyatakan sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu bakat, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan hubungan kerja, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi. Sedangkan menurut Jex (2002), ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan kognitif, pengalaman kerja, dan sifat kepribadian dan ketelitian. Kemampuan kognitif dan pengalaman kerja menentukan pengetahuannya tentang kerja. Sifat kepribadian dan ketelitian akan menentukan keadaan tujuan. Kompleksitas tugas menentukan ketelitian dan kinerja. Untuk memudahkan lihat Gambar 2.1.



Gambar 2.1.

*Summary of the Most Important Individual Difference Predicators of Job Performance* (Bavendam, 2000)

Kuswandi (2004) menyatakan ada empat variabel yang secara bersama-sama berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, yaitu kompetensi, kebutuhan tugas atau persyaratan kerja, gaya manajemen, dan iklim organisasi. Kemudian dijelaskan bahwa dari keempat variabel tersebut variabel yang paling kritis adalah iklim organisasi karena iklim organisasi merupakan cara yang sangat baik untuk menilai sampai seberapa jauh mutu kepemimpinan seseorang dalam mengelola atau mengoptimalkan sumber daya manusia yang dipimpinnya. Mathis and Jackson (2002) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Sedangkan menurut Bernadin et.al (1993) bahwa pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, sikap, dan perilaku karyawan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen dapat diartikan sebagai tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari setiap individu dalam organisasi. Menurut Robbins (2001), komitmen seseorang pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana dia memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Pradiansyah (1999) menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen. Husselid dan Day dalam Dressler (1992) menyatakan bahwa komitmen seseorang dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu seseorang yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang karyawan yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja.

Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999) memberikan pengertian bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut "*Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Karyawan yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen memengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi erat kaitannya

dengan istilah loyalitas. Robbins, (1998) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Husselid dan Day dalam Dressler (1997), komitmen karyawan dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan organisasi yang tinggi pula. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Menurut Luthans (2002), bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan tujuan organisasi. Lebih lanjut Reichers (Greenberg and Baron, 1997) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain: *Side-Best Orientation*: tujuan ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut, dan *Goal-Congruence Orientation*: tujuan ini memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Angle dan Perry dalam Dressler (1992), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi. 2) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut. 3) Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi. 4) Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Mowday, Porter, dan Steers (Temaluru, 2001) menunjukkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen. 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat di mana ia bekerja. 3) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih

besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi. 4) Peran individu tersebut di organisasi. 5) Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. 6) Keterandalan organisasi, sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan. 7) Perasaan dipentingkan oleh organisasi, sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. 8) Realisasi harapan individu, sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. 9) Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, sejauh mana individu tersebut merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja sikap kerja yang positif terhadap organisasi. 10) Persepsi tentang gaji, sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.

Lee (1987) dalam Astrong (1994) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen karyawan pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu; 1) *Understanding employee work value*, 2) *Communication job performance standard*, 3) *Linking performance to reward*, 4) *Providing effective performance evaluations*, dan 5) *Offering support for managers and supervisory*. Sedangkan Allan (1997) mengklasifikasikan komitment organisasi kedalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen continuance (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*). Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan skill yang berharga; Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya; Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normative dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normative untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas. Bagi Allan (1997) perbedaan dari ketiga dimensi tersebut dapat diilustrasikan sebagai berikut:

*"Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they thought to do so".*

Kreitner dan Kinichi (1998) mengemukakan bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka perlu diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni: 1) Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak. 2) Memberikan tanggapan dengan empati.

3) Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan. 4) Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional. 5) Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

### **Kedisiplinan Kerja**

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamora, 1997). Sedangkan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004), kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma social yang berlaku dalam organisasi (Hasibuan, 2004).

Menurut Hasibuan (2004), terdapat empat perspektif menyangkut disiplin kerja, yaitu: 1) Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah. 2) Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat. 3) Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Adapun untuk menilai disiplin kerja, Setiyawan dan Waridin (2006) menyebutkan ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja, yaitu: 1) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif. 2) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi. 3) Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan. 4) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal. 5) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasaan kerja pada umumnya diartikan sebagai sikap, ungkapan emosi, dan hasil persepsi individu terhadap pekerjaan. Seseorang yang memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan cenderung merasa positif, menyukai, dan menghargai pekerjaannya dengan baik. Para ahli mendefinisikan kepuasaan kerja dari beberapa sudut pandang, meskipun demikian tampak kesamaan makna di dalamnya. Seperti pendapat Yukl (1998) yang menyatakan, bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. McShane dan Glinow dalam Gomes (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaan disamping kepada konteks pekerjaan sesuai dengan persepsinya terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja

dan pengalaman emosi di dalamnya. Sedangkan menurut Gibson (1997), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Jadi kepuasan kerja bisa dikatakan ukuran sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Sikap puas dan tidak puas tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat outcome instrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcome tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Dengan ungkapan lain, karyawan yang tidak puas biasanya mempunyai motivasi kerja yang rendah sehingga dalam bekerja pun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan hal yang besifat negatif lainnya sehingga akan menimbulkan pemborosan biaya, waktu, tenaga dan sebagainya.

Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negative tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kinicky dan Robert (2006) menekankan bahwa kepuasan kerja adalah kecenderungan emosi terhadap pekerjaan. Kecenderungan emosi ini dikemukakan Newstrom (2007) sebagai emosi suka atau tidak suka terhadap pekerjaan dan oleh Davis (1997) didefinisikan sebagai perasaan suka atau tidak suka terhadap pekerjaan. Menurut Robbins dan Timothy (2008) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja sebagai sikap terhadap pekerjaan dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2008), sedangkan Luthans (2005) mendefinisikannya sebagai hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya yang dapat dipahami dalam dimensi: (1) respon emosi terhadap situasi kerja, (2) ketergantungan pada kesesuaian outcome dengan harapan, (3) keterkaitannya dengan berbagai sikap yang saling berhubungan terhadap pekerjaan.

Jadi, kepuasan kerja adalah pernyataan tercapainya suatu harapan yang menimbulkan perasaan senang atau tidak terhadap pekerjaan. Perasaan senang terhadap pekerjaan akan menjadikan pekerjaan tersebut lebih bermakna, merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan pekerjaannya, dan mengetahui hasil dari pekerjaannya. Perasaan senang terhadap pekerjaan tersebut berkaitan dengan respon emosi seseorang terhadap pekerjaan yang mencakup variasi, otonomi, interaksi sosial, peluang untuk pengembangan diri, pengetahuan, dan keterampilan serta tanggung jawab.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, Luthans (2005) mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu; pekerjaan itu sendiri, penghasilan dari pekerjaan tersebut, peluang promosi, supervisi dan rekan kerja serta lingkungan kerja. Lebih lanjut, dijelaskannya bahwa meskipun individu puas terhadap pekerjaannya seseorang dapat pindah dari pekerjaannya, jika melihat peluang di tempat lain. Kemudian jika seseorang tidak melihat peluang di tempat lain maka seseorang tetap dapat bertahan pada pekerjaannya meskipun kepuasan kerjanya rendah. Davis (1999)

menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan (*need fulfilment*), perbedaan antara hasil yang diharapkan dengan perolehannya dari tempat kerja, nilai pekerjaan terhadap individu, keseimbangan penghargaan dan faktor genetik. Newstorm (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghasilan yang diterima individu, supervisi, profil pekerjaan (*task performance*), sejawat, dan kondisi pekerjaan.

Newstorm (2007) juga berpendapat bahwa pekerjaan adalah salah satu bagian dari kehidupan individu. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah satu bagian dari kepuasan dalam kehidupan individu. Davis (1977) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu umur, ingkat jabatan, dan kondisi masyarakat. Sedangkan Lowrer dan Porter dalam Greenberg dan Baron (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel persepsi individu terhadap reward yang diterimanya baik secara intrinsik dan ekstrinsik. Lancaster dalam Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu endiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain. Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustasi dan perasaan gagal.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah terdiri dari: 1) Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), 2) Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), 3) Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), 4) Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*), 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*), 6) Kesempatan untuk aktualisasi diri, dan 7) kebijakan pimpinan (*Leader's decision*)

## Kerangka Teoretik

### 1. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja pada nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi para karyawan terhadap organisasi. Jika seorang karyawan merasa jiwanya terikat pada nilai-nilai organisasi yang ada, maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

Kinerja karyawan dapat menentukan arah baik dan buruk, sukses dan gagalnya sebuah organisasi. Dengan demikian, setiap karyawan harus senantiasa membangun dan memelihara komitmen yang tinggi terhadap organisasi karena, komitmen memberikan pengaruh positif langsung terhadap kinerja itu sendiri. Hal ini sesuai ilustrasi Morrison (1994), bahwa karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari organisasi, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Jadi pada intinya, komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian Aranya et al. (dalam Bavendam, 2000) bahwa secara statistik ada korelasi nyata antara komitmen organisasi dan komitmen profesi dengan kepuasan kerja.

## **2. Kedisiplinan kerja dan kinerja karyawan**

Disiplin dapat diartikan sebagai ketataan pada aturan yang ditetapkan. Dengan adanya disiplin, maka tingkat ketataan dan keteraturan karyawan terhadap aturan dapat dibangun dan dipelihara demi kepentingan individu maupun kelompok. Kaitannya dengan kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi, maka sikap ini harus dimiliki oleh setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap organisasi. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan menciptakan suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan (*das sein and das sollen*). Konsekwensinya jelas, bahwa dengan sikap disiplin yang tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Dari teoretisasi tersebut dapat disimpulkan, bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketataan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan- peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan (Setiyawan dan Waridin, 2006). Didisiplin kerja karyawan merupakan bagian dari faktor kinerja (Aritonang, 2005). Dalam rekomendasinya, disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan.

## **3. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan**

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang, suka dan tidak suka, meningkatkan sense of belonging atau apatis terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya serta lingkungannya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negative

tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan gambaran tersebut, bisa dipastikan, jika seorang karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaannya tentunya akan menyelesaikan pekerjaannya secara lebih keras, lebih baik dan lebih banyak hasilnya. Sebaliknya jika seorang karyawan merasa stress, tidak senang, mengalami konflik dalam dirinya, dengan temannya atau dengan lingkungannya, maka dia tidak akan mampu bekerja dengan optimal, bahkan pekerjaan yang semestinya sudah harus dapat diselesaikan pada waktunya, hamper bisa dipastikan tidak bisa terselesaikan dengan baik. Dengan demikian, peran kepuasan kerja seseorang akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dia. Terdapat beberapa hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja dijelaskan oleh kepuasan kerja, hasilnya bahwa adanya hubungan kausalitas antara kinerja dan kepuasan (Cook dan Hunsaker dalam Lodge & Derek, 1993), terdapat hubungan langsung antara kepuasan kerja dengan peningkatan kinerja (Mullins (2005), terdapat korelasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja (Judge, 2004).

#### **4. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja**

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sedangkan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dengan ungkapan lain kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Jadi pada hakekatnya, jika seseorang telah memiliki komitmen tinggi pada organisasi tempat dia beraktifitas, maka apapun bentuk dan hasil yang dia peroleh dari organisasi tersebut akan berimplikasi positif langsung terhadap kepuasan karyawan. Implikasi tersebut dapat positif atau negatif, tergantung bagaimana cara dia merespon efek tersebut, begitu juga sebaliknya.

#### **5. Kepuasan kerja dan kedisiplinan kerja**

Kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dengan ungkapan lain kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan disiplin dapat diartikan sebagai ketaatan pada aturan yang ditetapkan. Dengan adanya disiplin, maka tingkat ketaatan dan keteraturan karyawan terhadap aturan dapat dibangun dan dipelihara demi kepentingan individu maupun kelompok. Dari kedua sintesis tersebut, dapat dipahami bahwa jika karyawan telah merasakan dirinya puas terhadap pekerjaannya, maka akan terbangun dalam dirinya suatu sikap yang positif, seperti berbuat yang lebih baik dari sebelumnya, berinisiatif untuk melakukan inovasi-inovasi, dan melakukan kegiatan dan menjalankan tugasnya sesuai aturan yang berlaku atau

disiplin. Dengan demikian, sudah bisa diprediksikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif langsung terhadap kedisiplinan kerja karyawan.

## 6. Komitmen organisasi dan kedisiplinan kerja

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Dengan demikian, komitmen terhadap organisasi dapat diartikan lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sedangkan, disiplin dapat diartikan sebagai ketaatan pada aturan yang ditetapkan. Dengan adanya disiplin, maka tingkat ketaatan dan keteraturan karyawan terhadap aturan dapat dibangun dan dipelihara demi kepentingan individu maupun kelompok. Dengan ungkapan lain, jika seseorang memiliki komitmen tinggi pada organisasi tempat dimana dia beraktifitas, maka apapun bentuk dan hasil yang dia peroleh dari organisasi tersebut akan berimplikasi langsung terhadap kedisiplinan kerjanya. Hal ini dikarenakan kedisiplinan merupakan panggilan jiwa dia yang harus selalu ditunjukkan sekaligus dibudayakan dalam organisasi. Jadi, jelas bahwa komitmen seseorang terhadap organisasi berpengaruh positif langsung pada kedisiplinan kerja karyawan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini melibatkan 212 populasi, namun yang mengembalikan instrumen angket sebanyak 127 orang pegawai dari 7 lembaga pendidikan dari jenjang Aliyah dan MTs yang tersebar di Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan. Dengan demikian populasi penelitian ini sebanyak 127 yang terdiri dari jenjang pendidikan berbeda, lulusan Aliyah sebanyak 30 orang, lulusan sarjana sebanyak 92 orang, dan lulusan pasca sarjana S2 sebanyak 5 orang. Penarikan sampel penelitian dilakukan dengan cara *stratified random sampling* dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh sampel sebesar 58 orang untuk tingkat kesalahan 10%.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendapatkan informasi empiric dan pemahaman yang tepat dan dapat dipercaya tentang pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variable *exogen* yang terdiri dari komitmen organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), dan Kedisiplinan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variable *endogen*, yaitu Kinerja YPPDM ( $X_4$ ), sekaligus *total effectnya*. Metode penelitian adalah survey dengan pendekatan kuantitatif kausal. Adapun analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Konstelasi penelitian yang digunakan adalah konstelasi jalur atau model jalur 4 variabel ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ):

Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen angket dan dokumentasi. Angket digunakan untuk mendapatkan informasi tentang keseluruhan variable dalam penelitian atau data primer penelitian. Pengumpulan data melalui angket dilakukan setelah setiap butir dalam instrument memenuhi criteria validitas dan reliabilitas. Pengukuran validitas dengan menggunakan rumus *Pearson Product Moment* dengan patokan 0,30 dan reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cornbach* dengan patokan 0,60. Variabel

kinerja pegawai terdiri dari 14 item pernyataan, sedangkan variabel kedisiplinan kerja terdiri dari 11 item pernyataan. Perhitungan skor skala untuk pernyataan positif dengan menggunakan kriteria: Sangat Sering = 5; Sering = 4; kadang-kadang = 3; jarang = 2, dan tidak pernah = 1. Sedangkan untuk pernyataan negatif dengan menggunakan kriteria: Sangat Sering = 1; Sering = 2; kadang-kadang = 3; jarang = 4, dan tidak pernah = 5. Untuk variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja masing-masing terdiri dari 10 item pernyataan. Perhitungan skor skala untuk pernyataan positif dengan menggunakan kriteria: Sangat Setuju = 5; Setuju = 4; Ragu-ragu = 3; Tidak Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1. Sedangkan perhitungan skor skala untuk pernyataan negatif dengan menggunakan kriteria: Sangat Setuju = 1; Setuju = 2; Ragu-ragu = 3; Tidak Setuju = 4, dan Sangat Tidak Setuju = 5. Sedangkan metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang berkaitan dengan penelitian.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **Hasil Penelitian**

#### **Diskripsi responden menurut tingkat Pendidikan**

Pendidikan terakhir memengaruhi kemampuan, wawasan, dan tingkat kepercayaan diri seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan jumlah sampel penelitian, data tingkat pendidikan pegawai pada 7 lembaga adalah 22,41% SMA sederajat, 72,41% berpendidikan S1, dan 5.17% karyawan berpendidikan S2. Deskripsi tersebut mengisyaratkan adanya kebutuhan peningkatan jenjang pendidikan dari pegawai karyawan.

#### **Diskripsi Responden menurut Masa Pengabdian Karyawan**

Masa pengabdian karyawan dalam suatu organisasi sangat memengaruhi pemahaman mereka terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan amanahnya. Karyawan yang memiliki masa kerja lama akan mempunyai pengalaman, kepercayaan diri, dan *job description* yang lebih baik (Robbin, 2001). Jadi Semakin lama seseorang mengabdi pada suatu tempat, maka dia akan semakin mengenal, memahami segala hal yang ada dalam organisasinya, dengan demikian mereka akan semakin tahu bagaimana cara menyelesaikan masalahnya, memberikan pelayanan yang lebih baik untuk organisasinya. Berdasarkan data yang masuk dari sampel penelitian diketahui bahwa pengabdian pegawai berbeda beda. Sebanyak 43,11% memiliki lama pengabdian 10 sampai 20 tahun atau 43.11%, kemudian masa pengabdian di atas 20 tahun sebesar 31.03%, dan yang terakhir adalah masa 0 sampai dengan 10 tahun sebesar 25.86%.

#### **Diskripsi Responden menurut Jenis Kelamin**

Robbin (2001), menjelaskan bahwa jenis kelamin (pria dan wanita) memberikan pengaruh walaupun tidak signifikan terhadap kinerja seseorang dalam organisasi. Bagi wanita, pengaruh ini lebih disebabkan oleh faktor kodrat kewanitaannya yaitu saat melahirkan atau menyusui dan ketika usia anak-anak mereka menginjak usia batita atau balita, bukan dari sikap, pengetahuan, pengalaman atau keterampilan mereka. Bukti empirik menunjukkan, bahwa karyawan wanita lebih dapat menerima segala kebijakan, lebih menatati peraturan, dan lebih dapat dikompromikan dibanding dengan pria. Berdasarkan data dapat dijelaskan, bahwa sebesar 56.90%, adalah berjenis kelamin laki-

laki, sedangkan pegawai wanita sebesar 43.10%. Secara teoritis, kondisi ini menunjukkan adanya pemberian kesempatan yang sama antara laki-laki dan perempuan.

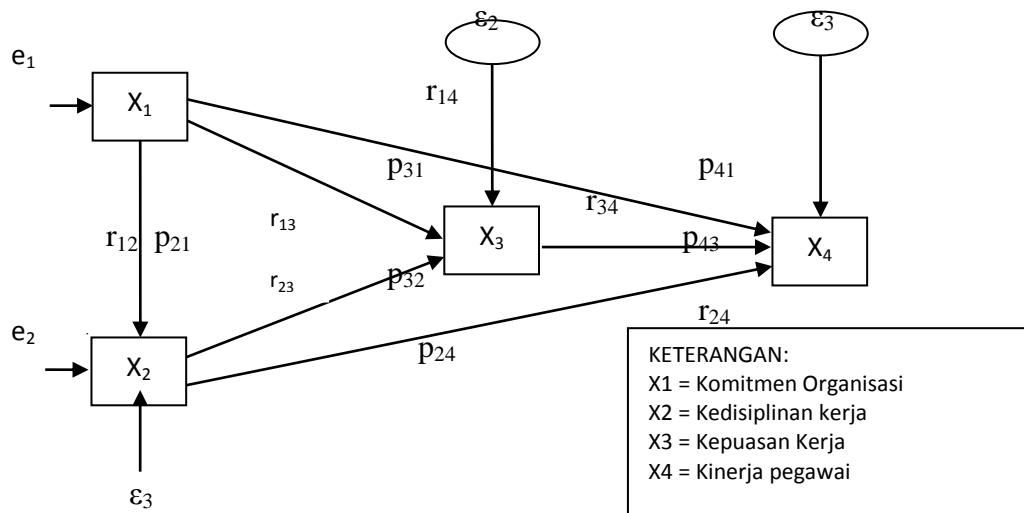
### Deskripsi kategorisasi variabel penelitian

Dalam penelitian ini variabel *endogenous* adalah kinerja pegawai ( $X_4$ ), dan variabel intervening adalah kepuasan kerja ( $X_3$ ), sedangkan variabel *exogenous* adalah komitmen organisasi ( $X_1$ ) dan Kedisiplinan kerja ( $X_2$ ). Rentangan persepsi pegawai terhadap variabel-variabel penelitian berdasarkan kategorisasi tinggi dengan skor 51-70, sedang dengan skor 47-50, dan rendah dengan skor 33 – 46 sebagaimana ditetapkan sebelumnya menunjukkan, bahwa: 1) Kinerja pegawai mempunyai nilai rata-rata 56.03. Ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kinerjanya adalah tinggi. 2) Komitmen organisasi mempunyai nilai rata-rata 38.97. Ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap komitmen organisasi adalah sedang. 3) Kedisiplinan kerja mempunyai nilai rata-rata 36.83. Hal ini dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai terhadap kedisiplinan kerja adalah sedang. 4) Kepuasan kerja mempunyai nilai rata-rata 41.28. Ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja adalah sedang.

### Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis-hipotesis yang ada, maka terlebih dahulu disajikan konstelasi penelitian yang digunakan adalah desain jalur atau model jalur 4 variabel ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ), seperti dalam gambar berikut:

**Gambar 1: Konstelasi Model Jalur**



### 1. Persamaan Sub-Structural 1

Hipotesis yang diuji adalah Pengujian  $X_1$  terhadap  $X_2$

$$H_0 : p_{21} \leq 0$$

$$H_1 : p_{21} > 0$$

Tabel 1. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.018	2.361		.008	.994
Komitmen Org (X1)	.945	.060	.904	15.781	.000

a. Dependent Variable: Kedisiplinan (X2)

Berdasarkan table di atas, nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_1$  dan  $X_2$  adalah 15.781. sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0.05 dengan  $df = 58 - 2 = 56$ , adalah sebesar 2.005. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak. Artinya bahwa variabel  $X_1$  berpengaruh langsung positif terhadap  $X_2$ . Dari table *coefficients*, diketahui bahwa variabel  $X_1$  mempunyai nilai sig. sebesar  $0.000 > 0.05$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya variabel  $X_1$  berpengaruh signifikan terhadap  $X_2$ . Adapun besarnya koefisien jalur (Beta) variabel  $X_1$  terhadap  $X_2$  adalah 0.904 ( $p_{21}$ ). Sedangkan nilai residunya adalah  $\sqrt{1 - 0.816} = 0.429$ .

## 2. Persamaan Sub-Structural 2

Hipotesis yang diuji:

a. Pengujian  $X_1$  terhadap  $X_3$

$$H_0 : p_{31} \leq 0$$

$$H_1 : p_{31} > 0$$

b. Pengujian  $X_2$  terhadap  $X_3$

$$H_0 : p_{32} \leq 0$$

$$H_1 : p_{32} > 0$$

Hasilnya adalah sebagaimana pada tabel di bawah ini

Tabel 2. Model Summary

### Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 <sup>a</sup>	.713	.702	3.469

a. Predictors: (Constant), Kedisiplinan (X2), Komitmen Org (X1)

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (X3)

Dari table *Model Summary* tersebut, diketahui bahwa besarnya *R Square* ( $R^2$ ) adalah 0.713. Angka tersebut digunakan untuk melihat pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  dengan cara menghitung koefesien determinan/determinasi (KD) dengan rumus  $KD = R^2 \times 100\%$ . Dengan perhitungan tersebut diketahui bahwa pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  secara simultan adalah 71.3%. Sementara sisanya sebesar 28.7% dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya menguji tingkat signifikansi konstanta dengan memperhatikan table ANOVA berikut:

Tabel 3. ANOVA

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1640.726	2	820.363	68.168	.000 <sup>a</sup>
Residual	661.895	55	12.034		
Total	2302.621	57			

a. Predictors: (Constant), Kedisiplinan (X2), Komitmen Org (X1)

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (X3)

Hasil uji signifikansi pada table ANOVA sebelumnya menunjukkan nilai sig. sebesar 0.000, dimana  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, koefesien regresi adalah signifikan. Kesimpulannya adalah bahwa variabel  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel  $X_3$ .

Adapun Besarnya pengaruh secara individual variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  ditunjukkan oleh *table coefficients*

Tabel 4. Coefficents

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	7.393	2.935		2.519	.015
Komitmen Org (X1)	.889	.174	.864	5.122	.000
Kedisiplinan (X2)	-.022	.166	-.022	-.132	.895

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (X3)

Berdasarkan table di atas, nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_1$  dan  $X_3$  adalah 5.122. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf sifnifikansi 0.05 dengan  $df = 58 - 2 = 56$ , adalah sebesar 2.003. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak. Artinya bahwa variabel  $X_1$  berpengaruh langsung secara individu terhadap  $X_3$ . Dari table *coefficients* juga diketahui bahwa variabel  $X_1$  mempunyai nilai sig. sebesar  $0.000 < 0.05$ ,  $H_0$  ditolak. Artinya variabel  $X_1$  berpengaruh signifikan terhadap  $X_3$ . Adapun besarnya koeffisien jalur (Beta) variabel  $X_1$  terhadap  $X_3$  adalah 0.862 ( $p_{31}$ )

Berdasarkan table di atas juga diketahui bahwa, nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_2$  dan  $X_3$  adalah -0.132. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf sifnifikansi 0.05 dengan  $df = 58 - 2 = 56$ , adalah sebesar 2.003. Dengan demikian,  $H_0$  diterima. Artinya bahwa variabel  $X_2$  tidak berpengaruh secara individu terhadap  $X_3$ . Dari table *coefficients*, diketahui bahwa variabel  $X_2$  mempunyai nilai sig. sebesar  $0.895 > 0.05$ ,  $H_0$  diterima. Artinya variabel  $X_2$  tidak berpengaruh signifikan terhadap  $X_3$ . Adapun besarnya koeffisien jalur (Beta) variabel  $X_2$  terhadap  $X_3$  adalah -0.022 ( $p_{32}$ ). Dari hasil uji koefesien jalur tersebut diketahui bahwa terdapat koefisien jalur signifikan ( $p_{31}=0.862$ ) dan koefesien jalur tidak signifikan ( $p_{32}=-0.022$ ), dengan demikian model tidak fit.

### 3. Persamaan Sub-Struktural 3

Hipotesis yang diuji adalah

a. Pengujian  $X_1$  terhadap  $X_4$

$$H_0 : p_{41} \leq 0$$

$$H_1 : p_{41} > 0$$

b. Pengujian  $X_3$  terhadap  $X_4$

$$H_0 : p_{43} \leq 0$$

$$H_1 : p_{43} > 0$$

c. Pengujian  $X_2$  terhadap  $X_3$

$$H_0 : p_{42} \leq 0$$

$$H_1 : p_{42} > 0$$

#### a. Pengaruh secara Simultan

Dari table *Model Summary*, diketahui bahwa besarnya *R-Square* ( $R^2$ ) adalah 0.601. Angka tersebut digunakan untuk melihat pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $X_4$  dengan cara menghitung koefesien determinan/determinasi (KD) dengan rumus  $KD = R^2 \times 100\%$

**Tabel 5**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 <sup>a</sup>	.601	.579	4.824

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), Kedisiplinan ( $X_2$ ), Komitmen Org ( $X_1$ )

b. Dependent Variable: Kinerja ( $Y$ )

Angka tersebut mempunyai pengertian bahwa pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_4$  secara simultan adalah 60.1%. sementara sisanya sebesar 39.9% dipengaruhi oleh faktor lain. Besarnya koefesien jalur bagi variabel lain diluar variabel penelitian adalah sebesar 0,631. Selanjutnya menguji tingkat signifikansi konstanta dengan memperhatikan table ANOVA berikut:

**Tabel 6 ANOVA**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1893.355	3	631.118	27.122	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1256.576	54	23.270		
	Total	3149.931	57			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), Kedisiplinan ( $X_2$ ), Komitmen Org ( $X_1$ )

b. Dependent Variable: Kinerja ( $Y$ )

Hasil uji signifikansi pada table ANOVA menunjukkan nilai sig. sebesar 0.000, dimana  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, koefesien regresi adalah signifikan. Kesimpulannya adalah bahwa variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel  $X_4$ .

### b. Pengaruh secara Individual (*Parsial*)

Untuk melakukan pengujian secara parsial, dalam penelitian ini digunakan uji t. Dengan bantuan program software SPSS, analisis uji t didapatkan, sebagaimana dalam table 7

**Tabel 7**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	20.454	4.310		4.746	.000
Komitmen Org (X1)	.731	.193	.658	2.467	.048
Kedisiplinan (X2)	.187	.231	.162	.809	.422
Kepuasan Kerja (X3)	1.103	.188	.943	5.881	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

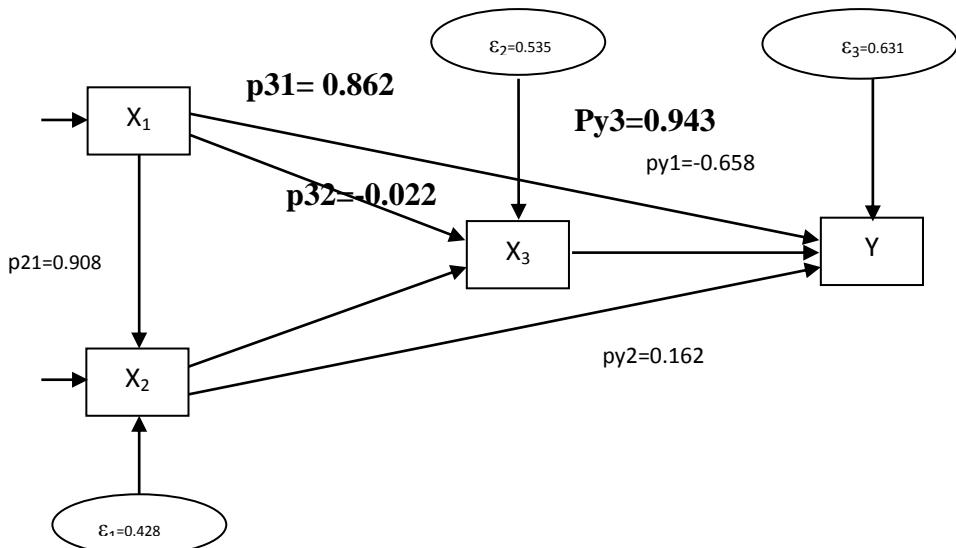
2.004. Dengan demikian,  $H_0$  diterima. Artinya bahwa variabel  $X_1$  tidak berpengaruh langsung secara individual terhadap  $X_4$ . Dari table *coefficients*, diketahui bahwa variabel  $X_1$  mempunyai nilai sig. sebesar  $0.048 > 0.05$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya variabel  $X_1$  berpengaruh signifikan terhadap  $X_4$ . Adapun besarnya koeffisien jalur (Beta) variabel  $X_1$  terhadap  $X_4$  adalah 0.658 ( $p_{41}$ ).

Pengaruh secara Individual variabel  $X_2$  dan variabel  $X_4$  dengan meujika pada table *coefficient* di atas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_2$  dan  $X_4$  adalah 0.809. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf sifnifikansi 0.05 dengan  $df = 58 - 3 = 55$ , adalah sebesar 2.004. Dengan demikian,  $H_0$  diterima. Artinya bahwa variabel  $X_2$  tidak berpengaruh langsung secara individual terhadap  $X_4$ . Dari table *coefficients* pada kolom Sig., diketahui bahwa variabel  $X_2$  mempunyai nilai sig. sebesar  $0.422 > 0.05$ , sehingga  $H_0$  diterima. Artinya variabel  $X_2$  tidak berpengaruh signifikan terhadap  $X_4$ . Adapun besarnya koeffisien jalur (Beta) variabel  $X_2$  terhadap  $X_4$  adalah 0.162 ( $p_{42}$ ).

Pengaruh secara Individual variabel  $X_3$  dan variabel  $X_4$  dengan merujuk pada table *coefficients* di atas, diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_3$  dan  $X_4$  adalah 5.881. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf sifnifikansi 0.05 dengan  $df = 58 - 3 = 55$ , adalah sebesar 2.004. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak. Artinya bahwa variabel  $X_3$  berpengaruh *positive* langsung secara individual terhadap  $X_4$ . Dari table *coefficients* pada kolom Sig., diketahui bahwa variabel  $X_3$  mempunyai nilai sig. sebesar  $0.00 < 0.05$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya variabel  $X_3$  berpengaruh signifikan terhadap  $X_4$ . Adapun besarnya koeffisien jalur (Beta) variabel  $X_3$  terhadap  $X_4$  adalah 0.943 ( $p_{43}$ ). Dari perhitungan sub-struktural 3, diperoleh koeffesien jalur ( $p_{41}$ ) dan ( $p_{43}$ ) signifikan, namun koeffisien jalur ( $p_{42}$ ) tidak signifikan. Atas dasar itu, maka dapat dikatakan bahwa model kurang fit.

Secara keseluruhan, model jalur setelah pengujian structural 1, 2 dan 3 tersebut, dijelaskan pada gambar 2

**Gambar 2. Hasil Analisis Jalur X1, X2, X3 terhadap X4**



**Tabel 8**  
**Rekapitulasi Koeffisien jalur**

No	Koeffisien Jalur	Nilai koeffisien	p-value	Simpulan
1	$X_1 \rightarrow X_2$	0.908	0.000	Sig.
2	$X_1 \rightarrow X_3$	0.862	0.000	Sig.
3	$X_2 \rightarrow X_3$	-0.022	0.895	Non Sig.
4	$X_3 \rightarrow X_4$	0.943	0.000	Sig.
5	$X_1 \rightarrow X_4$	0.658	0.048	Sig.
6	$X_2 \rightarrow X_4$	0.162	0.422	Non Sig.

Sedangkan untuk mengetahui koeffisien jalur, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_4$  dapat dilihat dalam table berikut:

**Tabel 9**  
**Pengaruh variabel Penelitian**

No	Variabel	Koeffesien Jalur	Pengaruh		
			L	TL	Total
1	$X_1 \rightarrow X_2$	0.908	0.908		0.908
2	$X_1 \rightarrow X_3$	0.862	0.862		0.862
3	$X_2 \rightarrow X_3$	-0.022	-0.022		-0.022
4	$X_3 \rightarrow X_4$	0.943	0.943		0.943
5	$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow X_4$	0.813		0.813	0.813
6	$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow X_4$	-0.021		-0.021	-0.021
7	$X_1 \rightarrow X_4$	0.658	0.658		1.675
8	$X_2 \rightarrow X_4$	0.162	0.162		-0.043

## 2. Pengujian Kecocokan Model (Model Fit)

Pengujian Model diperlukan untuk menentukan apakah model yang diajukan sesuai (*fit*) atau konsisten dengan data empiric atau tidak (Kadir, 2010). Pengujian model dilakukan dengan cara membandingkan matrik korelasi teoritis dengan matrik korelasi empirisnya. Jika kedua model matrik tersebut identik atau sesuai, maka model teoritis yang diajukan tersebut dapat disimpulkan diterima secara sempurna.

Dalam perhitungan awal, ternyata model yang direncanakan tidak sesuai karena masih terdapat beberapa pengaruh yang tidak signifikan, yaitu pada structural 2 pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_3$ ; sedangkan pada structural 3, pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_4$ . Oleh karena itu, perlu dilakukan *trimming*. Perbandingan hasil sebelum *trimming* dan sesudah tampak pada hasil pengujian *Model fit* dengan menggunakan metode *backward*.

### a. Pengujian structural 2

**Tabel 10**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	7.393	2.935	-.022	2.519
	Kedisiplinan ( $X_2$ )	-.022	.166		-.132
	Komitmen Org ( $X_1$ )	.889	.174		5.122
2	(Constant)	7.392	2.909	.844	2.541
	Komitmen Org ( $X_1$ )	.869	.074		11.779

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Dari table di coeffisien model 1di atas, diperoleh secara berturut-turut:

- (1)  $p_{32} = -0.022$ ,  $t = -0.132$ ,  $p\text{-value} = 0.895 > 0.05$ , atau  $H_0$  diterima, yang berarti tidak terdapat pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kepuasan kerja.
- (2)  $p_{31} = 0.864$ ,  $t = 5.122$ ,  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ , atau  $H_0$  ditolak, yang berarti terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_3$  adalah sebesar 0.864

Dari analisis ini terlihat bahwa koeffisien jalur ( $p_{31}$ ) tidak signifikan, maka model perlu diperbaiki dengan cara mengeluarkan  $X_2$  dari model atau melakukan *trimming*. Adapun hasilnya dapat dilihat pada model 2, dimana koeffisien jalur setelah *trimming* adalah  $p_{31} = 0.844$ ,  $t = 11.779$ , dan  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ , atau  $H_0$  ditolak.

### 2) Pengujian structural 3

Hasil pengujian koeffisien jalur pada structural dengan metode backward dapat disajikan dalam table berikut:

**Table 11**  
**Koeffisien jalur dengan metode backward.**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	20.454	4.310		4.746 .000
	Komitmen Org (X1)	.731	.193	.658	2.467 .048
	Kedisiplinan (X2)	.187	.231	.162	.809 .422
	Kepuasan Kerja (X3)	1.103	.188	.943	5.881 .000
2	(Constant)	19.183	4.207		4.559 .000
	Kedisiplinan (X2)	.894	.101	.764	8.860 .000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

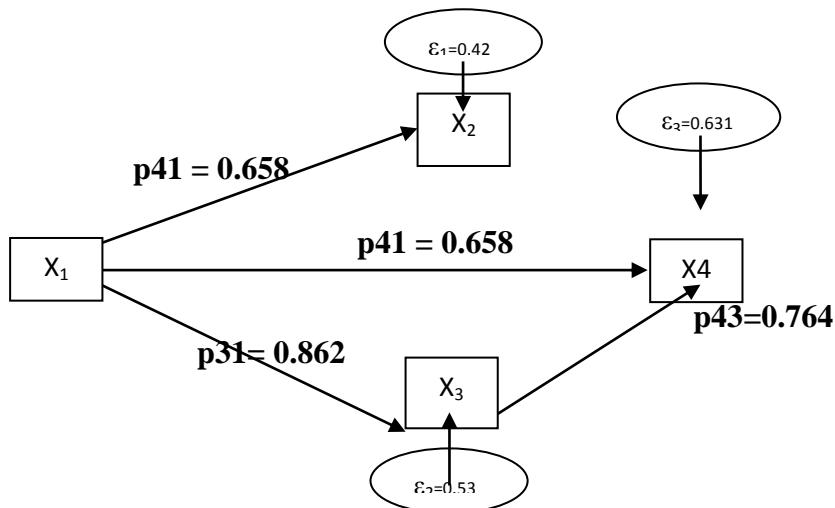
Dari table di *coefficient* model 1 di atas, diperoleh secara berturut-turut:

- (1)  $pyx_1 = 0.658$ ,  $t = 2.467$ , dan  $p\text{-value} = 0.048 < 0.05$ , atau  $H_0$  ditolak, yang berarti terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan.
- (2)  $pyx_2 = 0.162$ ,  $t = 0.809$ , dan  $p\text{-value} = 0.422 > 0.05$ , atau  $H_0$  diterima, yang berarti tidak terdapat pengaruh kedisiplinan kerja terhadap Kinerja karyawan.
- (3)  $pyx_3 = 0.943$ ,  $t = 5.881$ , dan  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ , atau  $H_0$  diterima, yang berarti terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan. Jarak berpengaruhnya adalah sebesar 0.943.

Dari hasil uji di atas, terlihat bahwa terdapat koeffisien jalur ( $p_{42}$ ) tidak signifikan, maka model perlu diperbaiki dengan cara mengeluarkan  $X_2$  dari model atau melakukan *trimming*, dan hasilnya adalah pada model 2. Dimana koeffisien jalur  $p_{43}$  setelah *trimming* adalah  $p_{43} = 0.764$ ,  $t = 8.860$ , dan  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ , atau  $H_0$  ditolak, yang berarti terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan. Jarak berpengaruhnya adalah sebesar 0.764.

Berdasarkan hasil perhitungan model fit dengan melakukan trimming terhadap variabel-variabel yang tidak signifikan, maka desain penelitian teoritik berubah sebagaimana gambar 3.

**Gambar 3 Perubahan Konstelasi Jalur Model fit**



### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada sub bagian ini, dilakukan pembahasan terhadap hasil uji hipotesis penelitian. Ada enam hipotesis yang diuji pada penlitian ini, dan terdapat 4 hipotesis yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan 2 hipotesis tidak berpengaruh positif dan signifikan.

#### **1. Variabel yang berpengaruh positif dan signifikan**

##### **a. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kedisiplinan**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja. Besar kontribusi komitmen organisasi terhadap kedisiplinan adalah 81.6%. hal ini menunjukkan bahwa 8.16% kedisiplinan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi. Temuan ini juga mencerminkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kedisiplinan mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin tidak komit seseorang terhadap organisasi, maka tingkat kedisiplinan mereka juga rendah.

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai suatu daya dari dalam diri seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam suatu organisasi. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi seseorang, maka “rasa” ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi tersebut semakin meningkat. Bahkan dengan komitmen yang tinggi, seseorang rela berbuat lebih dari yang distandardkan, misalnya mereka rela tidak digaji, melaksanakan tugas tanpa perintah demi hasil yang optimal dan lain-lain.

Hal ini sesuai ungkapan Robbin (1996), bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sementara Luthans (1995), menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan

bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan pemahaman demikian, maka komitmen karyawan terhadap organisasinya memegang peran yang sangat vital dalam menentukan kesuksesan dan keberhasilan organisasi, yang salah satunya dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan secara signifikan.

### **b. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besar kontribusi komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 7.13%. hal ini menunjukkan bahwa 7.13% kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi. Temuan ini juga mencerminkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kepuasan kerja mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin rendah komitmen seseorang terhadap organisasi, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga rendah.

Jadi pada hakekatnya, jika seseorang telah memiliki komitmen tinggi pada organisasi tempat dia beraktifitas, maka apapun bentuk dan hasil yang dia peroleh dari organisasi tersebut akan berimplikasi positif langsung terhadap kepuasan karyawan. Implikasi tersebut dapat positif atau negative, tergantung bagaimana cara dia merespon efek tersebut, begitu juga sebaliknya.

Sedangkan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dengan ungkapan lain kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, seperti Aranya et al. dalam Bavendam (2000). Dia menganalisis efek komitmen organisasional dan komitmen profesional pada kepuasan kerja akuntan yang dipekerjakan. Dengan menggunakan komitmen organisasional dan komitmen profesional sebagai prediktor kepuasan kerja, mereka melaporkan secara statistik adanya suatu korelasi nyata antara komitmen organisasi dan komitmen profesi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Trianingsih (2003), memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja auditor.

Berdasarkan temuan dan dukungan hasil penelitian sebelumnya dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### c. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar kontribusi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 6.01%. Hal ini menunjukkan bahwa 6.01% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi. Temuan ini juga mencerminkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kinerja mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin rendah komitmen seseorang terhadap organisasi, maka tingkat kinerja mereka juga rendah.

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja pada nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi para karyawan terhadap organisasi. Jika seorang karyawan merasa jiwanya terikat pada nilai-nilai organisasi yang ada, maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari organisasi, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Moncreif (1997) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tersebut pengaruh oleh internal dan eksternal. Factor internal mencakup jumlah karyawan yang kebanyakan adalah alumni dari yayasan tersebut dan rata-rata masa pengabdian karyawan di atas 10 tahun. Sementara factor eksternal adalah adanya beberapa yayasan serupa (bergerak dalam bidang pendidikan dan social) dalam satu wilayah. Keadaan ini, menjadi motivasi tersendiri bagi para karyawan untuk berlomba-lomba memberikan yang terbaik pada organisasinya sehingga organisasi lebih baik dan maju disbanding organisasi lainnya.

Hal itu sesuai dengan klasifikasi faktor pengaruh komitmen terhadap organisasi yang dinyatakan oleh Angle dan Perry (2001). Dia menyatakan, bahwa komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Menurutnya:

- a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
- b. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan

- memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
- d. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

#### **d. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar konstribusi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 6.01%. Hal ini menunjukkan bahwa 6.01% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja. Temuan ini juga mencerminkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang karyawan terhadap organisasi, maka kinerja mereka juga meningkat, dan sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja seseorang terhadap organisasi, maka tingkat kinerja mereka juga rendah.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Cook dan Hunsaker dalam Lodge & Derek (1993), yang membuktikan bahwa kinerja dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, dan hasil penelitian Mullins (2005), yang menyimpulkan bahwa ada kecenderungan terdapat hubungan langsung antara kepuasan kerja dengan peningkatan kinerja. Bahkan dalam pendekatan hubungan manusia, kepuasan menimbulkan peningkatan kinerja.

Hal serupa juga dibuktikan oleh Judge (2004) bahwa melalui hasil kajian yang komprehensif terhadap 300 studi memberikan kesimpulan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

Jadi karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, tingkat pengunduran tinggi rendah, kemudahan memimpin, dan kenyamanan hidup. Organisasi yang memiliki karyawan yang puas terhadap pekerjaannya kemungkinan besar akan lebih produktif dan menguntungkan. Hasil studi dokumentasi juga mengindikasikan, bahwa di yayasan ini belum pernah tercatat seorang yang mengundurkan diri.

Jadi jelas, bahwa kepuasan kerja seseorang akan memengaruhi kinerjanya secara positif dan signifikan.

## **2. Variabel yang tidak berpengaruh**

### **a. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kepuasan Kerja**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini jika dibandingkan dengan data diskriptif melalui komparasi nilai *mean* dan *modus* akan sangat terlihat, bahwa nilai *modus* lebih tinggi dari pada nilai rata-rata variabel kedisiplinan. Artinya, kedisiplinan karyawan tergolong rendah.

Beberapa faktor yang diperkirakan mengakibatkan tidak adanya pengaruh langsung kedisiplinan terhadap kepuasan kerja adalah: 1) bangunan teori yang kurang kuat khususnya pada pembentukan indikator-indikator variabel. 2)

Kenyataan di lapangan yang menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan yang memang kurang. Hal ini dibuktikan dengan data dokumen ketika rapat yayasan, dimana jumlah peserta yang hadir hanya mencapai 30% dari jumlah yang diundang (Dokumen YPPDM, 2011). 3) Organisasi tidak memiliki suatu system penegakan kedisiplinan yang standar yang dapat mengarahkan karyawan untuk merasa puas terhadap pekerjaannya.

Oleh karena itu, diperlukan suatu pola penyadaran dan penegakan kedisiplinan yang menyentuh hati, agar kerja para karyawan dapat terealisasi dengan baik dan timbul suatu perasaan senang terhadap perasaan tersebut. Salah satu yang dapat dilakukan oleh yayasan adalah dengan memberikan penghargaan dan bonus terhadap hasil kerja yang melebih standar.

Hasil penelitian Aritonang (2005), merekomendasikan, bahwa sikap disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap organisasi.

Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan.

### **b. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini jika dibandingkan dengan data diskriptif melalui komparasi nilai *mean* dan *modus* akan sangat terlihat, bahwa nilai *modus* lebih tinggi dari pada nilai rata-rata (*mean*) variabel kedisiplinan. Artinya, kedisiplinan karyawan tergolong rendah.

Namun jika dikomparasikan dengan hasil penelitian yang sudah ada, ternyata temuan ini bertolak belakang, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiyawan dan Waridin (2006). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama secara positif terhadap kinerja karyawan perusahaan; Tarmo (2008), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi dan kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja prajurit.

Beberapa faktor yang dimungkinkan menjadi penyebab tidak adanya pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini, yaitu; 1) adanya kesalahan pemahaman yang dilakukan oleh responden dalam memberikan respon terhadap pernyataan dalam kuesioner yang diberikan, 2) Secara realitas, belum ada prosedur penindakan ketidak-disiplinan terhadap karyawan yang melanggar, 3) pelaksanaan peraturan yang lemah sehingga sikap disiplin dalam diri karyawanpun menjadi lemah.

Kondisi itu sebenarnya menyiratkan isyarat diperlukannya perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan terhadap kesemua variabel tersebut.

Misalnya variabel komitmen organisasi, ternyata terdapat karyawan yang memiliki sikap keragu-raguan sebesar 25.86% terhadap organisasinya. Padahal untuk menjadikan organisasi tersebut sukses dan mencapai tujuan yang ditetapkan, para karyawan harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

### **Kesimpulan**

Sebagaimana dalam hasil dan pembahasan tekah diketahui dimana komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kedisiplinan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai di beberapa lembaga pendidikan lokasi penelitian. Di samping itu, kepuasan kerja juga berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai namun tidak memiliki pengaruh tak langsung positif pada variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian ini adalah penelitian sampling, dalam hazanah penelitian kuantitatif, hasil penelitian ini dapat digeneraliasi kepada keseluruhan populasi. Terlepas dari hasil penelitian ini, semua lembaga pendidikan khususnya di wilayah kecamatan Paciran Lamongan masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan dalam rangka meningkatkan citra lembaga dan memenuhi kepuasan pelanggan.

### **Daftar Pustaka**

- As'ad. (1998). *Ilmu Sumber Daya Manusia*, Edisi IV, Yogyakarta: Liberty
- Allan H. (1997). *Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcome*, Human Business Development Quarterly.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi revisi V, Cet ke-12, Jakarta: Rineka Cipta
- Aritonang, Keke.T. (2005). Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Gutu SMP Kristen BPK PENABUR. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Th IV. Jakarta.
- Armstrong, Michael. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Bavendam, J. (2000). *Managing Job Satisfaction*. Special Report, Vol 6, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island.<http://www.bavendam.com/>
- Byars. (1984). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1985). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New York: Mc. Graw-Hill Inc.
- Davis, Keith. (1999). *Fundamental Organizational Behavior*. New Delhi: Magrow-Hill Company.
- Dessler, Garry. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhalindo
- Ghozali, Imam. (2008), *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 19.0*. Semarang: BP Undip.

- Gibson, et al, (1995), *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Gomes, Faustino, Cardoso, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Grenberg dan Baron, (2000) *Assesing Construct Validity in Organizational Research*, Administrative Scince Quartely.
- Hair, Joseph E., Rolph E Anderson., Ronald L Tatham, dan William CBlack, (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta. Hasibuan,
- Harorld, Konz. (1989). *Management*, 2nd edition, Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Hasibuan, Malayu. (2001). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bina Aksara
- Kadir. (2010). *Statistika untuk Penelitian Sosial*.
- Kreitner dan Kinichi (1998), *Organization Behavior*. Boston: Irwin. McGraw-Hill.
- Lawler, E.E. and Porter, L.W. (1966). Predicting managers' pay and their satisfaction with their pay. *Personnel psychology*, 19, 363-373.
- Locke, E.A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white collar and blue-collar employees. *Journal of applied psychology*, 58, 67-76.
- Lodge B. dan C. Derek, (1993). *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Gramedia, Jakarta.
- Luthans, F. (1996). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International
- Malthis, R.L dan Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A A. Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mas'ud, (2004). *Survey Diagnosis Organizational*, Undip, Semarang.
- Mas'ud, Fuad. (2002). *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Masrukhin dan Waridin. (2004). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Prawirosentono, Suryadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan bebas*. Yogyakarta: BPFE
- Rich, Gregory, (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pages 319-328.
- Robbins, Stephen, (2001). *Perilaku Organisasi, Konsep, dan Kontroversi aplikasi*. Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. (2005). *Manajemen*. PT. INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sallis, Edward. (2001). *Total Quality Management in Education*, Boston: Prentice Hall

- Santoso, Singgih. (2004). SPSS Statistik Multivariate. Jakarta: PT Elex Media Komporfindo.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methode for Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, Sondang P., (1996). *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Ke-3, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P., (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara.
- Siahaan, E.E. Edison. (2002). Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai. [http://www.nakertrans.go.id/berita\\_mass\\_media/B\\_Tenagakerja/2002/Okttober/MMTK021031a.html](http://www.nakertrans.go.id/berita_mass_media/B_Tenagakerja/2002/Okttober/MMTK021031a.html)
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soeprihantono, J. (1998). Penilaian pelaksanaan pekerjaan & Pengembangan Karyawan. Yogyakarta: BPFE
- Stoner, James. AF. R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert. (1996). *Manajemen*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Tampubolon. (2001). *Manajemen Mutu Pendidikan*.
- Terry, George, (1985,) *Manajemen*. Edisi terjemahan, Penerbit Gahlia Indonesia, Jakarta.
- Trianingsih, Sri (2007), Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor, *Jurnal Simposium Akuntasi Nasional*, UNHAS Makasar.
- Waridin dan Masrukhin, (2006), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Bidaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai”, *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Yousef, D.A. (1997), Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment”, *International Journal of Man Power*.Vol. 19 No. 3. pp.184
- Yukl, A.G. (1998), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia: diterjemahkan oleh Budi Supriyanto (2005), Jakarta: PT. Indeks kelompok Gramedia.