

## PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Titik Rosita**

titik.rosita9@gmail.com

**Tri Yuniati**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### **ABSTRACT**

*This research is meant to test the influence of job satisfaction to the performance of the employees with the organization commitment as the intervening variable. The first hypothesis is to test whether job satisfaction has an influence the performance of the employees. The second hypothesis is to test whether job satisfaction has an influence the organization commitment. The third hypothesis is to test whether job satisfaction has an influence to the employee performance with the organization commitment as the intervening variable. The population is all employees of PT Pharos Indonesia Surabaya, in warehouse department, IT, quality control, accounting, marketing and Head of operational. The samples are 125 respondents and they have been selected by using simple random sampling technique. The data of this research has been collected from the respondents and it has been analyzed by using linear regressions, model feasibility test, coefficient determination, t-test and path analysis. The result of this research shows that job satisfaction has direct influence to the performance of the employees positively and significant. Job satisfaction has direct influence to the organization commitment positively and significant and organization commitment has indirect influence between job satisfaction and performance of the employees. It means that high commitment which conforms with job satisfaction will bring high organization performance at PT Pharos Indonesia Surabaya*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organization Commitment and the Performance of the Employees.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hipotesis pertama menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hipotesis ketiga menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi merupakan variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Pharos Indonesia Surabaya, pada bagian gudang, IT, quality control, accounting, marketing dan Ka.Bag. Operasional. Sampel dalam penelitian berjumlah 125 responden, penelitian dipilih dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Data penelitian dikumpulkan dari hasil responden dan dianalisis dengan regresi linier, uji kelayakan model, koefisien determinasi, uji t dan uji analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.

**Kata kunci :** Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan Kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Pharos Indonesia merupakan perusahaan farmasi pertama di Indonesia yang mendapatkan sertifikat CPOB (Cara Pembuatan Obat yang Baik) dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan). dengan spesialisasi obat-obat etchical dannon-etchical.

Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari perusahaan berupa pengarahan dari seorang pemimpin, dimana komitmen yang diberikan sebagai penyemangat pegawai, tata tertib yang diterapkan, suasana kerja yang nyaman dan dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai sangat diperlukan untuk kinerja pegawai. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis 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 perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah kepuasan kerja, karena faktor-faktor ini yang menjadi permasalahan penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Diharapkan dengan semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Hasil penelitian sebelumnya yang antara lain, (Sehfudin 2011:54) menyatakan hubungan antara motivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan cukup positif. Hasil penelitian (Devi 2009:99) menunjukkan bahwa motivasi, komitmen organisasi meningkat maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, menurut Sehfudin dan Devi, variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi dan komitmen organisasi. Kinerja karyawan dapat ditelusuri dari sikap karyawan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional perawat ditemukan mempengaruhi kinerja dan produktivitas rumah sakit. Al-Ahmadi (2009:112) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi. Hasil dari analisis regresi mengindikasikan bahwa beberapa variabel yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan keseluruhan adalah kepuasan dengan supervisi, promosi, pembayaran, kondisi kerja; komitmen organisasional; kepuasan secara keseluruhan; lamanya pengalaman kerja; kebangsaan; jenis kelamin; dan status perkawinan.

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan ini adalah tinggi rendahnya kinerja karyawan, untuk suatu upaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan sebagai berikut: 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya ? 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya ? 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya ?

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1) Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya. 2) Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya. 3) Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya.

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan tidak terarah maka diperlukan pembatasan masalah dalam penulisan atau penyusunan skripsi. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini agar terarah dan tidak terlalu meluas, maka penulis memberikan batasan permasalahan : 1) Lokasi penelitian atau wilayah studi dan pengambilan data hanya pada karyawan PT Pharos Indonesia cabang Surabaya. 2) Kinerja karyawan yang dimaksud pada studi ini adalah mengenai kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya. 3) Penelitian pada PT Pharos Indonesia cabang Surabaya dilakukan pada periode 2015 -2016.

## TINJAUAN TEORETIS

### Kinerja Karyawan

Menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Thompson dalam Jimoh (2008: 102), untuk mengukur kinerja karyawan diperlukan pengamat yang membuat keputusan penilaian terhadap kecenderungan perilaku orang yang dievaluasi yang berhubungan dengan kontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2010: 116), kinerja karyawan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, standar profesional, kemampuan, penilaian, ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas. Menurut Lewa dan Subowo (2005: 75), indikator dari kinerja karyawan adalah faktor kualitas kerja; kuantitas; pengetahuan; keandalan; dan kerjasama.

Sedangkan Bernardin dan Russel dalam Ruky (2010: 115) memberikan pengertian Menurut Gibson (2008: 55), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (2009: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Menurut Simanjuntak (2014: 61) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Irawan (2012: 51), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2009: 87) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Mangkunegara (2010: 98) berpendapat bahwa "Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai seseorang). Yang dapat didefinisi bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2009: 87) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Menurut Malthis (2008: 107) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum 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 sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *labour turnover* yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan *labour turnover* besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang.

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. (Robbins, 2008: 118).

Menurut Gibson (2008: 115) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi (Gibson, 2008:115). Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional**

Hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dilaporkan oleh studi yang melibatkan profesional yang berkualifikasi. Studi yang dilakukan oleh Wu & Norman dalam Al-Hussami (2008: 121) mendapatkan hasil hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat yang lebih puas dengan pekerjaannya juga lebih berkomitmen dengan pelayanan kesehatan. Tella (2007:123) menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, pembayaran, dan atasannya, dan kepuasan kerja keseluruhan, mereka lebih

berkomitmen pada organisasi (Okpara, 2004: 123). Pandangan lain menyatakan tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Curry *et al.* 1986 dalam Salami (2008: 113), Wong *et al.* 1995, dalam Brown dan Gaylor, (2002: 112), dan Pettijohn (2000: 123) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merekayasa ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi. McNeese dan Smith (2005: 110) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (*significance* pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Variabel komitmen 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. Sedangkan variabel kinerja karyawan diukur melalui kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar profesional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja staf dapat mempengaruhi hasil pasien. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya (McNeese dan Smith, 2005). Al-Ahmadi (2009: 126) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja). Beberapa peneliti tidak menemukan hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Crossman dan Zaki (2003: 77) mengadakan penelitian dan menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Packard dan Motowidlo, 1987 dalam Al-Ahmadi (2009: 127) mempelajari hubungan stres subjektif, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di antara perawat rumah sakit, dan mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Hipotesis**

Berdasarkan telaah pustaka yang ada, dapat disusun hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

### **METODA PENELITIAN**

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *probability sampling* yaitu semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Sementara tipe yang dipilih adalah *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang merupakan sistem pengambilan sampel secara acak dengan menggunakan tabel angka random ketika melakukan penyebaran kuisisioner. Tabel angka random merupakan tabel komputer berisi angka-angka yang terdiri dari kolom dan baris, dan cara pemilihannya dilakukan secara bebas. Pengambilan acak secara sederhana ini dapat menggunakan prinsip pengambilan sampel dengan pengembalian ataupun pengembalian sampel tanpa pengembalian. Kelebihan dari pengambilan acak sederhana ini adalah mengatasi bias yang muncul dalam pemilihan anggota sampel dan kemampuan menghitung *standard-error*.

### Sampel

Sampel adalah sebagian elemen-elemen populasi yang digunakan dalam penelitian, sedangkan unit sampel adalah suatu elemen atau sekelompok elemen yang menjadi dasar untuk dipilih menjadi sampel (Supomo, 2009: 118). Besarnya sampel sangat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain tujuan penelitian. Jika penelitian bersifat deskriptif, maka umumnya membutuhkan sampel yang besar, tetapi jika penelitiannya hanya menguji hipotesis dibutuhkan sampel dalam jumlah yang lebih sedikit (Ferdinand, 2008: 137)

Karena populasi dalam penelitian ini banyak, maka diambil beberapa sampel untuk mewakili populasi tersebut. Penentuan besarnya jumlah sampel berikut telah mewakili persyaratan minimum sampel, karena menurut (Maholtra, 2010: 149) menyatakan bahwa "jumlah sampel adalah  $5 \times$  jumlah variabel". Dalam penelitian ini jumlah variabel sebanyak 25, maka besarnya sampel adalah  $25 \times 5 = 125$  orang. Dengan salah satu kriterianya masa kerja karyawan  $> 3$  tahun.

### Teknik Pengumpulan Data

Memilih cara dan alat pengumpulan data yang tepat adalah sangat penting sebab akan dapat menentukan kualitas data yang dikumpulkan dan juga kualitas penelitian. Dalam pengumpulan data dikenal beberapa cara dan alat yang digunakan, namun berdasarkan pada pertimbangan metode yang paling tepat dan berkaitan dengan permasalahan serta kondisi yang ada. Didalam pengumpulan data dan pengolahan data untuk menunjang penyusunan skripsi ini penulis menggunakan studi lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara terjun langsung ke obyek penelitian untuk memperoleh data sehingga mengetahui apa yang terjadi permasalahan dalam perusahaan. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menurut (Sugiyono ,2010: 127) adalah sebagai berikut : 1) Metode Kuesioner yaitu dengan cara memberikan sejumlah lembar pernyataan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian kepada 125 karyawan PT Pharos Indonesia cabang Surabaya sebagai responden, sehingga diperoleh data yang akurat tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Jenis kuesioner yang dibagikan menggunakan kuesioner dengan sistem tertutup yang berarti setiap responden diharapkan menjawab sesuai dengan pilihan yang telah tersedia dan sesuai dengan yang dirasakan karyawan. 2) Dalam proses pengolahan data dari masing-masing variabel dan indikator, skala pengukurannya akan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2010; 132) Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian sosial ini telah dinyatakan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dan sangat positif sampai sangat negatif yang berupa kata-kata.

## **Teknik Analisis Data**

Di dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Analisis data dimaksudkan untuk memahami apa yang terdapat pada semua data tersebut. Mengelompokkannya, meringkasnya menjadi suatu yang kompak, yang mudah dimengerti, serta menemukan pola umum yang timbul dari data tersebut. Pengolahan dan analisis data penulis menggunakan uji keabsahan data dalam penelitian yang ditekankan pada uji bantuan program SPSS 21 *for Windows Version*. Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metoda analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **Pengujian Instrumen**

#### **Uji Validitas.**

Menurut Ghozali (2009:125). Uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pada suatu kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur pada kuisisioner tersebut. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson.

#### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat dipercaya sebagai pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan dari indikator-indikator dari variabel yang diamati. Koefisien reliabilitas diketahui dari besarnya koefisien alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,6 Ghozali (2009:137).

### **Pengujian Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2009:138). Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Screening terhadap normalitas data merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate, khususnya jika tujuannya adalah inferensi. Jika terdapat normalitas maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Yaitu perbedaan antara nilai prediksi dengan nilai skor sesungguhnya atau error akan terdistribusi secara simetri disekitar nilai means sama dengan nol. Jadi jika salah satu cara mendeteksi normalitas adalah lewat pengamatan residual. Untuk mendeteksi normalitas data dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov..

#### **Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2009:139). Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independent yang nilai korelasi antar sesama variabel independent sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi dengan menganalisis matrik korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai tolerance dan VIF.

#### **Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozali (2009:141). Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang

baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Mendeteksi gejala heteroskedastisitas dapat menggunakan uji Glejser yaitu meregresi nilai absolute residual terhadap variabel independent dengan persamaan regresi :  $|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_t$

### Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Models*)

Menurut Ghozali (2009:149). Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

Dalam uji ini digunakan untuk menguji kelayakan model yang dihasilkan dengan menggunakan  $\alpha$  sebesar 5% . Adapun kriteria pengujian yang digunakan, sebagai berikut: a) Jika nilai sig F > 0.05, maka model yang digunakan dalam penelitian tidak layak dan tidak dapat dipergunakan analisis berikutnya. b) Jika nilai sig F < 0.05, maka model yang digunakan dalam penelitian layak dan dapat dipergunakan analisis berikutnya

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2009:147). Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji signifikan tidaknya variabel pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Pharos Indonesia cabang Surabaya secara parsial dan dominan digunakan uji hipotesis parsial (uji t). Adapun kriteria pengujian yang digunakan, sebagai berikut : 1) Jika sig t > 0,05, menunjukkan variabel kepuasan kerja, secara parsial tidak berpengaruh *signifikan* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Pharos Indonesia cabang Surabaya. 2) Jika sig t < 0,05, menunjukkan variabel kepuasan kerja, secara parsial berpengaruh *signifikan* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Pharos Indonesia cabang Surabaya.

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisa data yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (path analisis). Menurut Imam Ghozali, (2009:99). Analisa jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Didalam analisis regresi upaya mempelajari hubungan antar variabel tidak pernah mempermasalahkan mengapa hubungan tersebut ada atau tidak. Selain itu tidak pernah dipermasalahkan apakah hubungan yang ada antara variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) disebabkan oleh variabel X-nya sendiri atau ada variabel lain diantara kedua variabel tersebut sehingga variabel tidak secara langsung mempengaruhi variabel Y tetapi ada variabel lain sebagai variabel perantara (intervening).

Dari model analisis jalur pada halaman sebelumnya dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan, (Ghozali, 2010; 121) sebagai berikut ;

$$KO = \alpha + \beta_1 KepK + e_1 \quad (1)$$

$$KK = \alpha + \beta_1 KepK_1 + \beta_2 KO_2 + e_2 \quad (2)$$



## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang berhasil dihimpun datanya dapat dilihat melalui tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Percent
Laki-laki	59	47.2%
Wanita	66	52.8%
Total	125	100.0%

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan karakteristik responden menurut jenis kelamin, maka dari 125 responden yang dikumpulkan didapatkan sebanyak 59 karyawan atau 47.2% yang berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sebanyak 66 karyawan atau 52.8% sisanya berjenis kelamin wanita.

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dari hasil pengumpulan data dengan kuesioner dari beberapa responden, maka diperoleh karakteristik berdasarkan usia yang dapat dilihat melalui tabel 2 berikut :

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Percent
21 s/d 30 Th	50	40.0%
31 s/d 40 Th	51	40.8%
➤ 41 Th	24	19.2%
Total	125	100.0%

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan tabel 2, maka dari 125 responden yang dikumpulkan menunjukkan bahwa usia antara 21 s/d 30 tahun, sebanyak 50 atau 40.0% kemudian responden yang berusia antara 31 s/d 40 tahun sebanyak 51 atau 40.8%, sedangkan sisanya yang berusia diatas 41 tahun adalah sebanyak 24 atau 19,2% .

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari hasil pengumpulan data dengan kuesioner dari beberapa responden, maka diperoleh karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan yang dapat dilihat melalui tabel 3 berikut :

**Tabel 3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Percent
SMA	29	23.2%
D3	64	51.2%
S1	25	20.0%
S2	7	5.6%
Total	125	100.0%

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan tabel 3, maka dari 125 responden yang dikumpulkan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan SMA/ SMK, sebanyak 29 atau 23.2%, kemudian responden dengan tingkat pendidikan Diploma 3 sebanyak 64 atau 51.2%, tingkat pendidikan S1 sebanyak 25 atau 20,0%, sedangkan sisanya dengan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 7 atau 5,6%.

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Sub Bagian

Dari hasil pengumpulan data dengan kuesioner dari beberapa responden, maka diperoleh karakteristik berdasarkan sub bagian yang dapat dilihat melalui tabel 4 berikut :

**Tabel 4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Sub Bagian**

Sub Bagian	Jumlah	Percent
Gudang	15	12.0%
IT	38	30.4%
<i>Quality Control</i>	27	21.6%
<i>Accounting</i>	3	2.4%
<i>Marketing Officer</i>	38	30.4%
Ka. Bag. Operasional	4	3.2%
Total	125	100.0%

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan tabel 4, maka dari 125 responden yang dikumpulkan menunjukkan bahwa sub bagian gudang sebanyak 15 atau 12.0%, kemudian responden dengan sub bagian antara IT sebanyak 38 atau 30.4%, sub bagian *quality control* sebanyak 27 atau 21,6%, sub bagian *accounting* sebanyak 3 atau 2,4%, sub bagian *marketing officer* sebanyak 38 atau 30,4%, sedangkan sisanya sub bagian Ka. Bag. Operasional sebanyak 4 atau 3,2% .

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dari hasil pengumpulan data dengan kuesioner dari beberapa responden, maka diperoleh karakteristik berdasarkan lama bekerja yang dapat dilihat melalui tabel 5 berikut :

**Tabel 5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Percent
< 5 Tahun	31	24.8%
6 s/d 10 Tahun	55	44.0%
> 11 Tahun	39	31.2%
Total	125	100.0%

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan tabel 5, maka dari 125 responden yang dikumpulkan menunjukkan bahwa lama bekerja antara < 5 tahun sebanyak 31 atau 24.8%, kemudian responden dengan lama bekerja antara 6 s/d 10 tahun sebanyak 55 atau 44.0%, sedangkan sisanya dengan lama bekerja antara > 11 tahun sebanyak 39 atau 31,2%.

#### Deskripsi Tanggapan Responden

Analisis data secara dekriptif ini dapat menguraikan hasil analisis terhadap responden dengan menguraikan tanggapan dari 125 responden berkaitan dengan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Pharos Indonesia Surabaya berdasarkan data dari kuesioner yang terkumpul.

Dalam pembahasan penelitian ini akan dijelaskan tentang rata-rata tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel secara keseluruhan serta jumlah responden yang memberikan jawaban terhadap masing-masing indikator variabel.

Untuk mengetahui hasil rata-rata tanggapan responden digunakan *interval class* yang bertujuan menghitung nilai atau skor jawaban yang diisi oleh responden.

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

**Analisis tanggapan responden terhadap komitmen organisasi**

Variabel komitmen organisasi (*intervening*) pada penelitian ini diukur melalui 8 item pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap komitmen organisasi dapat dijelaskan pada tabel 6 sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi data Kuesioner Komitmen Organisasi**

No.	Indikator	Frekuensi					Total Skor	N	Mean
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Memiliki hubungan emosional yang kuat dengan rekan kerja	12	17	33	49	14	411	125	3,29
2	Bekerja keras demi keberhasilan perusahaan	12	22	32	40	19	407		3,26
3	Loyal karena balas budi	15	17	27	38	28	422		3,38
4	Memutuskan tetap bekerja pada perusahaan	13	22	44	33	13	386		3,09
5	Memilih perusahaan tempat bekerja dari perusahaan lain	11	22	35	44	13	401		3,21
6	Loyal terhadap perusahaan	12	17	33	49	14	411		3,29
7	Merasa bagian dari perusahaan	26	68	108	88	35	325		2,60
8	Menerima dengan senang hati kebijakan perusahaan	10	62	111	136	60	379		3,03
Total							3142		3,14

Sumber : Data primer diolah 2015

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan “cukup setuju” terhadap pernyataan-pernyataan mengenai komitmen organisasi sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden/ karyawan pada PT. Pharos Indonesia Surabaya diikuti oleh jawaban cukup setuju. dalam menjawab pernyataan yang diberikan tentang semua aspek kepuasan kerja yang meliputi : Memiliki hubungan emosional yang kuat dengan rekan kerja, Bekerja keras demi keberhasilan perusahaan, Loyal karena balas budi, Memutuskan tetap bekerja pada perusahaan, Memilih perusahaan tempat bekerja dari perusahaan lain, Loyal terhadap perusahaan, Merasa bagian dari perusahaan dan Menerima dengan senang hati kebijakan perusahaan.

**Analisis Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan pada penelitian ini diukur melalui 9 item pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel 7 sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Rekapitulasi data Kuesioner Kinerja Karyawan**

No.	Indikator	Frekuensi					Total Skor	N	Mean
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Kuantitas kerja	8	3	34	58	22	458		3,66
2	Kualitas kerja	4	3	27	68	23	478		3,82
3	Pengetahuan dengan pekerjaan	7	4	16	63	35	490		3,92
4	Keaslian gagasan dan tindakan kebijakan	5	3	25	64	28	482		3,86
5	Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain	13	12	35	47	18	420	125	3,36
6	Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran	8	14	31	56	16	433		3,46
7	Semangat dalam melaksanakan tugas penuh tanggung jawab	20	23	29	36	17	382		3,06
8	Integritas pribadi	10	24	28	42	21	415		3,32
9	Ketepatan waktu	6	6	28	51	34	476		3,81
Total							4034		3,59

Sumber : Data primer diolah 2015

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan “setuju” terhadap pernyataan-pernyataan mengenai kinerja karyawan sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden karyawan pada PT. Pharos Indonesia Surabaya diikuti oleh jawaban setuju. dalam menjawab pernyataan yang diberikan tentang semua aspek kinerja karyawan yang meliputi : Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Pengetahuan tentang pekerjaan, Keaslian gagasan dan tindakan kebijakan, Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain, Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran, Semangat dalam melaksanakan tugas penuh tanggung jawab, Integritas pribadi dan Ketepatan waktu.

### Analisis Penelitian

Analisis yang dibahas dalam penelitian ini meliputi : Uji instrumen (uji reliabilitas dan uji validitas), Uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas), Analisis regresi berganda, Uji kelayakan model serta uji hipotesis berikut ini penjabatan masing-masing uji sebagai berikut :

#### Uji Validitas

Uji validitas menurut Ghazali (2009: 125) digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam hal ini koefisien korelasi yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut sudah sah/valid sebagai pembentuk indikator. Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini :

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
Kepuasan Kerja	X <sub>1.1</sub>	0.303	0.174	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0.317		Valid
	X <sub>1.3</sub>	0.359		Valid
	X <sub>1.4</sub>	0.291		Valid
	X <sub>1.5</sub>	0.338		Valid
	X <sub>1.6</sub>	0.228		Valid
	X <sub>1.7</sub>	0.216		Valid
	X <sub>1.8</sub>	0.175		Valid
Komitmen Organisasi	X <sub>2.1</sub>	0.228	0.174	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0.342		Valid
	X <sub>2.3</sub>	0.340		Valid
	X <sub>2.4</sub>	0.521		Valid
	X <sub>2.5</sub>	0.427		Valid
	X <sub>2.6</sub>	0.422		Valid
	X <sub>2.7</sub>	0.183		Valid
	X <sub>2.8</sub>	0.438		Valid
Kinerja Karyawan	Y <sub>1.1</sub>	0.176	0.174	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0.177		Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0.796		Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0.192		Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0.220		Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0.180		Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0.176		Valid
	Y <sub>1.8</sub>	0.207		Valid
	Y <sub>1.9</sub>	0.176		Valid

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 8 dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai  $r_{\text{hasil}} >$  dari  $r_{\text{tabel}}$  (0.174), sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan indikator variabel valid untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian atau pernyataan-pernyataan yang diajukan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas disebut juga uji ketepatan (konsisten) atau keterandalan, digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel yang diamati. Koefisien reliabilitas diketahui dari besarnya koefisien alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>$  0,60 (Ghozali, 2009:137). Dari hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* dapat dilihat pada tabel 9:

**Tabel 9**  
**Hasil Analisis Uji Reabilitas**

<b>Cronbach Alpha</b>	<b>N of Items</b>
0.692	25

Sumber : Data primer diolah 2015

Dari hasil output SPSS uji reabilitas tersebut terlihat nilai *cronbach alpha* sebesar 0.692  $>$  0.60 yang berarti butir-butir pernyataan dari seluruh indikator variabel seluruhnya dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

**Uji Asumsi Klasik**

Dalam suatu persamaan regresi harus bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), artinya pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang BLUE, maka harus dipenuhi beberapa asumsi dasar (Klasik), yaitu :

### Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan alat bantu komputer yang menggunakan program SPSS 21, diperoleh hasil pada tabel 10 sebagai berikut :

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)**

		Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.82768724
Most Extreme Difference	Absolute	.120
	Positif	.081
	Negatif	-.120
Kolmogorov-Smirnov Z		1.343
Asymp. Sig (2-tailed)		.054

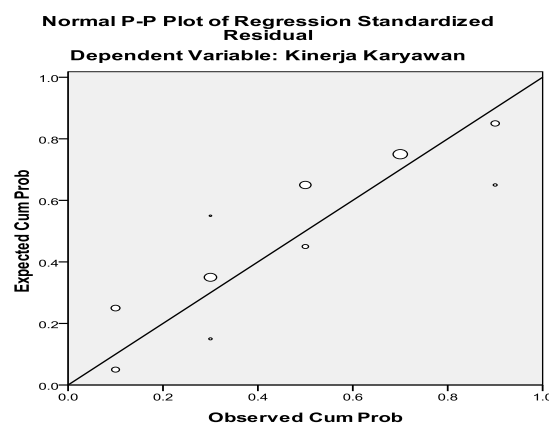
a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan pada tabel 10 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Asymp sig (2-tailed)* sebesar  $0.054 > 0.050$ , hal ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

Pendekatan kedua yang dipakai untuk menilai normalitas data dengan pendekatan grafik, yaitu grafik *Normal P-P Plot of regression standard*, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y. Grafik normalitas disajikan dalam gambar 4 sebagai berikut :



**Gambar 4**

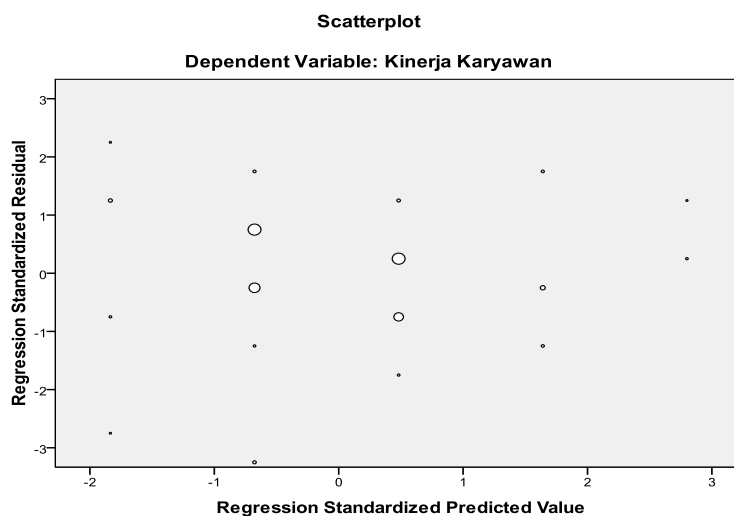
**Grafik Pengujian Normalitas Data**

Sumber : Data primer diolah 2015

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan apakah dalam model regresi terjadinya kesamaan varians dan residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika varians berbeda maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Menurut Santoso (2008:132) model regresi yang baik

adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot, dimana sumbu X dan Y yang diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Grafik pengujian heteroskedasitas dapat dilihat pada gambar 5 sebagai berikut :



**Gambar 5**  
**Heteroskedasitas pada Regresi Linier Berganda**  
 Sumber : Data primer diolah 2015

Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan pada PT. Pharos Indonesia Surabaya berdasarkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

**Uji Goodness of Fit**

Berikut hasil uji F serta signifikansi melalui SPSS 21 yang disajikan dalam tabel 11 sebagai berikut :

**Tabel 11**  
**Hasil Perhitungan Uji Goodness of Fit**

Model Anova	Sum of Squares	Df	Mean Square	F <sub>hit</sub>	Sig.
Regression	4.753	1	4.753	6.660	.011
Residual	87.775	123	.714		
Total	95.528	124			
Model Anova	Sum of Squares	Df	Mean Square	F <sub>hit</sub>	Sig.
Regression	7.580	2	3.790	5.443	.005
Residual	84.948	122	.696		
Total	92.528	124			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan data pada tabel 11, terlihat bahwa pada model regresi pertama menunjukkan nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 6.660 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.011 lebih kecil dari  $\alpha$  (0.05). sehingga secara keseluruhan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung memiliki pengaruh signifikan sehingga layak untuk digunakan penelitian selanjutnya. Sedangkan pada model regresi kedua menunjukkan nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 5.443 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.005 lebih kecil dari  $\alpha$  (0.05). sehingga secara

keseluruhan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, secara langsung memiliki pengaruh signifikan, sehingga layak untuk digunakan penelitian selanjutnya.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berikut hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) serta signifikansi melalui SPSS 21 yang disajikan dalam tabel 12 sebagai berikut :

**Tabel 12**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	$R_{\text{Square}}$	Adjusted $R_{\text{Square}}$	Std. Error of the estimate
Persamaan 1	0.227	0.151	0.050	0.845
Persamaan 2	.386	.282	.167	0.834

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan data pada tabel 12 diketahui pada model regresi pertama memiliki nilai koefisien determinasi yang terletak pada kolom  $R_{\text{square}}$  sebesar 0.151. artinya variabel kepuasan kerja hanya menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan sebesar 15,1% sedangkan sisanya 84,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada pada model.

Sedangkan pada model regresi kedua memiliki nilai koefisien determinasi yang terletak pada kolom  $R_{\text{square}}$  sebesar 0.282. artinya variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening hanya menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan sebesar 28,2%, sedangkan sisanya 71,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada pada model.

### Pengujian Hipotesis (Uji t)

Berikut hasil uji t serta signifikansi melalui SPSS 21 yang disajikan dalam tabel 13 sebagai berikut :

**Tabel 13**  
**Hasil Perhitungan Uji t**

Variabel	$t_{\text{hitung}}$	Nilai Standardized Beta	Sig	Hipotesis
Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	2.581	.227	0.011	Diterima
Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1.999	0.177	0.048	Diterima
Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Komitmen Organisasi	1.895	.116	0.049	Diterima

Sumber : Data primer diolah 2015

Berdasarkan data pada tabel 13 hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menggunakan regresi berganda yang ditunjukkan pada tabel 14, diperoleh  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,581 dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.05$  (5%) dengan probabilitas  $0,011 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh *corporate social responsibility* dan *good corporate governance* secara langsung maupun tidak langsung terhadap nilai perusahaan



yang dimediasi oleh profitabilitas. Berdasarkan hasil pengujian melalui SPSS 21 yang disajikan dalam tabel 14 sebagai berikut :

**Tabel 14**  
**Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Variabel	Nilai Standardized Beta	Sig	Hipotesis
Kepuasan Kerja - Kinerja karyawan	.225 (P <sub>1</sub> )	0.011	Diterima
Kepuasan Kerja - Komitmen Org.	.116 (P <sub>2</sub> )	0.049	Diterima
Komitmen Org. - Kinerja karyawan	.175(P <sub>3</sub> )	0.046	Diterima

Sumber : Data primer diolah 2015

Dari tabel 14 menunjukkan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pharos Indonesia Surabaya, juga menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan maupun tidak langsung (mediasi) oleh komitmen organisasi.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan PT Pharos Indonesia Surabaya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2009: 101); Robbins (2008: 110); Handoko (2009: 87) dan Malthis (2008: 107) yang berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan pegawai dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh pegawai. Jadi, tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan pegawai. Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya, maka pegawai akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, pegawai akan merasa sangat puas. Jadi kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaan itu dan apa yang telah diberikan perusahaan terhadap dirinya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins (2008 : 115) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi (*reward*) yang diterima pekerja dan banyaknya kemampuan (kredibilitas) yang seharusnya diberikan. Sedangkan komitmen organisasi bagi akuntan dapat didefinisikan sebagai sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan serta nilai-nilai dari suatu organisasi dan atau profesi. Kedua, sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi atau profesi (Aranya, 1981: 210). Tinggi rendahnya komitmen organisasi seorang pegawai tentu ada faktor yang mempengaruhinya seperti

kesetiaan pegawai pada organisasi, serta kemampuan pegawai dalam melakukan penyesuaian di organisasi, serta dukungan dan pengorbanan pribadi yang diberikan pegawai kepada organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (2009:89), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Intervening**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan dapat memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan melalui komitmen organisasional, diketahui hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian, Komitmen organisasional dapat menjadi mediator antara kepuasan kerja dan kinerja, karena tingkat kepuasan kerja mempengaruhi tingkat komitmen anggota organisasi pada organisasinya dan sebagai konsekuensinya, komitmen membawa kepada usaha anggota organisasi pada pekerjaannya dan pada tingkat kinerja karyawan PT Pharos Indonesia Surabaya.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Tinggi rendahnya komitmen organisasi seorang pegawai tentu ada faktor yang mempengaruhinya, Stum dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada 5 faktor yang mempengaruhi terhadap komitmen organisasi: 1) Budaya keterbukaan, perusahaan dan karyawan harus saling mendukung dan terbuka dalam urusan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja. 2) Kepuasan, perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan karyawan dalam bekerja agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan. 3) Kesempatan personal untuk berkembang, karyawan harus mempunyai keinginan dan kemauan untuk mengembangkan dirinya dengan memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan karir maupun pendidikan yang diberikan perusahaan. 4) Disiplin, karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. 5) Penghargaan kerja yang sesuai, perusahaan harus memberikan penghargaan yang sesuai terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan, agar karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan umum sebagai berikut : 1) Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Jadi, kinerja karyawan PT Pharos Indonesia Surabaya, semakin baik apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan semakin baik. 2) Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen yang dimiliki oleh karyawan PT Pharos Indonesia Surabaya, semakin tinggi jika kepuasan kerja yang dirasakan mereka semakin baik. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional merupakan pengaruh yang dominan. 3) Komitmen organisasi mampu beroperasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa kinerja karyawan PT Pharos Indonesia Surabaya, semakin baik apabila pengaruh kepuasan kerja semakin baik dengan didahului terciptanya komitmen yang semakin tinggi yang dimiliki oleh individu terhadap organisasinya.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka saran dari penelitian selanjutnya antara lain : 1) Memperhatikan aspek kepuasan kerja karena adanya pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan peningkatan dari segi penghargaan (finansial dan non finansial) yang sepadan dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan dan dengan memperhatikan kondisi maupun sarana prasarana yang digunakan sebagai penunjang dalam melaksanakan pekerjaan. 2) Memperhatikan aspek komitmen karena adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan. Peningkatan komitmen organisasional dapat dilakukan dengan cara sosialisasi lebih mendalam tentang rumah sakit; memaksimalkan keterlibatan karyawan pada PT Pharos Indonesia Surabaya, yang tak lepas dari keinginan pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional; dan membentuk wadah khusus bagi karyawan untuk berinteraksi. 3) Penelitian ini memiliki berbagai keterbatasan. Pertama, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain, yaitu pada kasus-kasus perusahaan lain. Kedua, penelitian ini dilakukan pada karyawan pada PT Pharos Indonesia Surabaya, yang memiliki jam kerja yang padat, sehingga data yang diperoleh tidak maksimal. 4) Penelitian mendatang dapat mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek perusahaan yang sejenis selain pada PT Pharos Indonesia Surabaya, serta menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al - Ahmadi, H. 2009. Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 22 No. 1, pp.40-54.
- Al-Hussami, M. 2008. "A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education", *European Journal of Scientific Research*, Vol.22 No.2, pp.286-295.
- Aranya. 1981. "An Examination of Professional Commitment in Public Accounting", *Accounting, Organization and Society* 6:pp.271-282.
- Brown and Gaylor. 2002. *Organizational Commitment in Higher Education*. Jackson State University: Mississippi.
- Crossman and Zaki. 2003. Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.4, pg. 368-376.
- Dessler, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Devi. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*, Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, A. 2008. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 3. BP. UNDIP. Semarang.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson. P. Jr. 2008. *Organizations : Behavior Structure Processes*. Eleventh Edition. New York : Mc Graw Hill.
- Handoko, T. H. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Ilyas. 2009. *Teori, Penilaian dan Penelitian Kinerja*. Cetakan Kedua. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM-UI.

- Irawan, A. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Karyawan PT Citra Insulindo Abadai Cabang Pekanbaru. *Skripsi*. Unri : Pekanbaru
- Jimoh, A.M. 2008. Emotional Labour, Conscientiousness and Job Tenure as Predictors of Job Performance Among University Administrative Workers in Southwestern Nigerian, *International Journal of African & African American Studies*, Vol.VII, No.2
- Lewa dan Subowo, 2005, "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon", *Sinergi, Edisi Khusus on Human Resources*, Hal. 129-140
- Luthans, F. 2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Malhotra, N. K. 2010. *Marketing Reseach : An Applied Orientation Sixth Edition* Pearson Education.
- Malthis, R.L. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam, Jakarta: PT. Rosda Karya.
- McNeese and Smith, D., 2005, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 4.1
- Okpara,2004, "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are there Differences between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCs in Nigeria?", [http://www.sba.muohio.edu/abas/2004/montreux/Okpara\\_2004%20ABAS%20Conference%20in%20Montreux,%20Switzerland%20,%20Jun%85.pdf](http://www.sba.muohio.edu/abas/2004/montreux/Okpara_2004%20ABAS%20Conference%20in%20Montreux,%20Switzerland%20,%20Jun%85.pdf) didownload pada tanggal 30 Maret 2011.
- Pettijohn, 2000, Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.20, No.2, pg.77-80.1.
- Robbins, S. P. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Ruky, 2010. Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Salami, S. O. 2008. Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Jurnal Anthropologist*: 10(1): 31-38
- Santoso. 2008. *Panduan Lengkap Menguasai Statistik Dengan SPSS*. Jakarta:PT.Elex media Komputindo.
- Sehfudin, A. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang). *Skripsi* Universitas Diponegoro Semarang
- Simanjutak, L. 2014. Pengaruh Deskripsi Kerja, Jenjang Karir, Dan Pengawasan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta:ANDI
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. CV.Alfabeta, Bandung.
- Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE-Yogyakarta
- Tella. 2007. Work Motivation, Job Satisfyion, and Organizational Commitment of Library Personnelin Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. Dalam Departement of *Library Archival and Information Studies Faculty of Education* ISSN 1522-0222, 16 halaman. Tersedia dalam [www.google.com](http://www.google.com)
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja* (Edisi Ke 3). Rajawali Pers. Jakarta.