

**PENGARUH KEPUASAN MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PENGURUS
YAYASAN KYAI AGENG MAJAPAHIT SEMARANG
SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk gelar kesarjanaan pada Prodi Manajemen
Jenjang Pendidikan Strata 1**



Oleh:

KHOLIL ARFIN

NIM: 21118018

**JURUSAN MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
CENDEKIA KARYA UTAMA
SEMARANG**

2022



STIE CENEKIA KARYA UTAMA

SEMARANG

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : KHOLIL ARFIN

NIM : 21118018

Jurusan : MANAJEMEN

Judul : PENGARUH KEPUASAN, MOTIVASI KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PENGURUS YAYASAN KYAI AGENG MAJAPAHIT
SEMARANG

Semarang, 30 Desember 2021

Dosen Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

(Mohamad Sodikin, S.Ag.,.M.Pd.,.M.M)

(M. Sohibul Jamil, S.H.I, M.H)



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : KHOLIL ARFIN

NIM : 21118018

Judul : PENGARUH KEPUASAN MOTIVASI KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PENGURUS DI YAYASAN KYAI AGENG MAJAPAHIT

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian tersebut diatas merupakan hasil karya sendiri, bukan hasil dari plagiasi. Apabila dalam penelitian ini terdapat plagiasi maka saya bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku STIE Cendekia Karya Utama Semarang.

Tertanda,

KHOLIL ARFIN

MOTTO

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang

(QS. Al – Fatihah : 1)

Keridhoan Allah SWT tergantung kepada keridhoan orang tua dan kemurkaan

Allah SWT tergantung kepada kemurkaan orang tua

(Hadist Riwayat Tirmidzi)

Jika seseorang meninggal dunia, maka terputuslah amalannya kecuali tiga perkara yaitu : sedekah jariyah, ilmu yang dimanfaatkan, atau do'a anak yang

sholeh (Hadist Riwayat Muslim)

“Janganlah menjadi kacang yang lupa kulitnya (Ayah)

PERSEMBAHAN

- ✚ Allah SWT atas semua nikmat, berkah, rahmat dan hidayah yang telah Engkau limpahkan untuk semua hambaMu dan Nabi Muhammad SAW atas cinta dan tuntutan kepada seluruh umatnya.
- ✚ Yang Terhormat, yang Saya tadzimi dan yang saya harapkan keridzoan ilmunya Abuya (Muhammad Munasib,.S.E,.M.Si) dan Umy (Mustamiroh,.S.Q) atas kasih sayangnya, atas nasihat dan dukungan yang selalu menyertai Santrimu ini, tanpa kalian aku tak kan seperti sekarang ini.
- ✚ Yang tercinta dan terkasih Ayah (Suwandi) dan Ibu (Tuminah) atas kasih sayang yang tak berujung, atas doa yang tak pernah putus serta nasihat dan dukungan yang selalu menyertai anakmu ini, tanpa kalian aku tak kan seperti sekarang ini.
- ✚ Yang tersayang adik adikku sekalian, *My friend* (Seperjuangan Satu Kelas Manajemen), keluarga besar, sahabat, teman, dan orang-orang yang berjasa dalam hidupku atas semua keceriaan dan semangat yang kalian berikan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of satisfaction, work motivation, and organizational commitment on the performance of administrators at the Kyai Ageng Majapahit Foundation, Semarang.

In this study, researchers took data by distributing questionnaires (questionnaire).

The method of analysis in this study using multiple linear regression analysis.

The results showed that satisfaction (X1) had a positive and significant effect on the performance of the Kyai Ageng Majapahit foundation administrators in Semarang which could be seen from the t value = 2,523 > the t table value = 1,699 and the sig value. 0.018. < 0.05. Work Motivation (X2) has a positive and significant effect on the performance of the Kyai Ageng Majapahit Foundation administrators in Semarang which can be seen from the t value = 2,309 > t table value = 1,699 and sig value. 0.029 < 0.05. organizational commitment (X3) has a positive and significant effect on the performance of the Kyai Ageng Majapahit Foundation administrators in Semarang which can be seen from the t value = 6,488 > t table value = 1,699 and the sig value. 0.000 < 0.05.

Keywords: Satisfaction, Work Motivation, Organizational Commitment, Management Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus di yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengambilan data dengan penyebaran kuesioner (angket). Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang yang dapat dilihat dari nilai t hitung = 2,523 > nilai t tabel = 1,699 dan nilai sig. 0,018. < 0,05. Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang yang dapat dilihat dari nilai t hitung = 2,309 > nilai t tabel = 1,699 dan nilai sig. 0,029 < 0,05. komitmen organisasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang yang dapat dilihat dari nilai t hitung = 6,488 > nilai t tabel = 1,699 dan nilai sig. 0,000 < 0,05.

Kata kunci : Kepuasan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pengurus.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur saya sampaikan kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala limpahan berkat, rahmat, hidayah, cinta dan kasihnya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi berjudul Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang. Karena tiada daya dan upaya seorang umat tanpa pertolongan dan ridho dariNya. Tak lupa sholawat serta salam saya sampaikan kejunjungan kita Nabi Agung Muhammad S.A.W semoga kelak kita semua mendapatkan syafaat Beliau, amin.

Dalam proses penulisan skripsi ini penulis menyadari banyak mendapat bantuan baik itu dukungan, bimbingan, semangat dan doa dari berbagai pihak sehingga terselesaikannya skripsi ini. Untuk itu dalam kesempatan kali ini dengan penuh kerendahan hati penulis ingin mengucapkan Terima Kasih setulus hati kepada :

1. Bapak Moh. Dwi Kharis Rifai, S.Tr., M.M selaku ketua Yayasan STIE Cendekia Karya Utama Semarang.
2. Bapak Drs. Dirgo Wahyono, M.Si selaku kepala STIE Cendekia Karya Utama Semarang.
3. Ibu Susilowati, S.Pd.,M.Si selaku Ketua Prodi Manajemen STIE Cendekia Karya Utama Semarang.
4. Bapak Moh Sodikin, S.Ag.,S.Pd, M.M selaku dosen pembimbing I.
5. Bapak M. Shohibul Jamil, S.Hi, M.H selaku dosen pembimbing II.

6. Segenap dosen dan staf, pengurus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cendekia Karya Utama atas dedikasinya selama ini.
7. Kyai Muhammad Munasib, S.E, M.Si selaku pimpinan serta segenap jajaran staf dan pengurus Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang, terimakasih atas izin dan bantuannya.
8. Bapak dan ibu, terima kasih atas cinta dan kasih sayang kalian yang tak terhingga, semua doa yang tak pernah putus, serta didikan, bimbingan dan nasihatnya selama ini, semoga bapak dan ibu selalu berada dalam lindungannya.
9. Bapak Abu Taukid, SE. M.Si terimakasih atas bimbingan skripsi dan nasehatnya sehingga kami bisa termotivasi untuk menyelesaikan skripsi.
10. Teman teman manajemen angkatan 2018 serta teman teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, makasi buat dukungan dan bantuannya.
11. Semua responden dan pihak pihak yang telah bersedia membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.
12. Untuk semua orang yang selalu memberikan senyuman, semangat dan dukungan, yang selalu sabar menghadapiku, terimakasih untuk semua kebaikannya, semoga selalu mendapat yang terbaik dan selalu menjadi yang terbaik.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan, karena keterbatasan yang penulis peroleh. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik untuk terciptanya kesempurnaan dari skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmatnya kepada kita semua.

Semarang, 30 Desember 2021

Penulis

Kholil Arfin

NIM : 21118018

DAFTAR ISI

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Halaman Judul | i |
| Halaman Sampul Dalam | ii |
| Persetujuan Laporan Skripsi | iii |
| Surat Pernyataan Keaslian | iv |
| Halaman Berita Acara Ujian | v |
| Motto dan Persembahan | vi |
| <i>Abstract</i> | vii |
| Abstrak..... | x |
| Kata Pengantar | xi |
| Daftar Isi | |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 9 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 9 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS.... | 11 |
| 2.1. Kajian Pustaka | 11 |
| 2.1.1 Kepuasan Kerja | 11 |
| 2.1.2 Motivasi Kerja..... | 28 |
| 2.1.3 Komitmen Organisasi..... | 37 |
| 2.1.4 Kinerja Pengurus | 41 |
| 2.2 Pengaruh Antar Variabel | 44 |
| 2.2.1 Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Pengurus | 44 |
| 2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pengurus... | 45 |
| 2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus..... | 46 |
| 2.3 Penelitian Terdahulu | 46 |
| 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 51 |
| 2.5 Hipotesis Penelitian | 52 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 54 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1 Jenis dan Desain Penelitian..... | 54 |
| 3.2 Tempat dan waktu Penelitian | 56 |
| 3.3 Populasi Penelitian..... | 56 |
| 3.4 Jenis Dan Sumber Data | 57 |
| 3.5 Alat Pengumpulan Data | 58 |
| 3.6 Variabel, Definisi Konsep dan Operasional | 59 |
| 3.7 Uji Kelayakan Instrumen..... | 62 |
| 3.8 Uji Validitas Instrumen | 63 |
| 3.9 Uji Reliabilitas..... | 63 |
| 4.0 Teknik Analisis Data..... | 65 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 68 |
| 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian | 68 |
| 4.1.1 Jenis Kelamin Responden | 68 |
| 4.1.2 Umur Responden | 69 |
| 4.2 Analisis Statistik Deskriptif Data Penelitian..... | 70 |
| 4.3 Hasil Penelitian..... | 75 |
| 4.3.1 Uji Kelayakan Instrumen..... | 75 |
| 4.3.1.1 Uji Validitas | 75 |
| 4.3.1.2 Uji Reliabilitas | 76 |
| 4.3.2 Uji Asumsi Klasik | 77 |
| 4.3.2.1 Uji Multikolinieritas | 78 |
| 4.3.2.2 Uji Heterokedastisitas | 79 |
| 4.3.2.3 Uji Normalitas | 80 |
| 4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda | 82 |
| 4.3.4 Pengujian Hipotesis | 84 |
| 4.3.4.1 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) | 84 |
| 4.3.4.2 Uji Ketepatan Model (Uji Statistik F) | 86 |
| 4.3.4.3 Koefisien Determinasi | 87 |
| 4.4 Pembahasan | 89 |
| 4.4.1 Pengaruh Harga terhadap Keputusan Pembelian | 89 |
| 4.4.2 Pengaruh Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian | 90 |
| 4.4.3 Pengaruh Promosi terhadap Keputusan Pembelian | 91 |
| 4.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja..... | 91 |
| BAB V PENUTUP | 92 |
| 5.1 Kesimpulan | 92 |
| 5.2 Saran | 93 |
| 5.3 Keterbatasan | 94 |
| DAFTAR PUSTAKA | 95 |
| LAMPIRAN | 97 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi menginginkan pengurusnya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Tingkat keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kemampuan organisasi mengelola sumber daya yang dimiliki agar dapat berproduksi semaksimal mungkin. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai di dalam meningkatkan kompetensi pengurus.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari peran sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia yang ada dalam organisasi merupakan faktor utama dari tingkat yang terendah hingga yang tertinggi. Dalam mengelola sumber daya manusia, organisasi juga harus memperhatikan pengurus yang dimilikinya. Manajemen organisasi harus mendorong pengurusnya agar memiliki kinerja yang maksimal. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang pengurus yang penting dalam organisasi, sehingga pengurus dalam organisasi harus dikelola secara baik dan benar. Organisasi berusaha meningkatkan kinerja yang dimiliki pengurus dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengurus memberikan hasil kerja berdasarkan syarat syarat pekerjaan yang ada di dalam organisasi tempatnya bekerja. Setiap pengurus harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya untuk dapat memiliki kinerja yang baik. Performa organisasi akan ditentukan oleh

elemen elemen yang ada dalam kinerja, salah satunya yaitu hasil kerja. Hasil kerja pengurus dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor faktor internal yang meliputi sikap, sifat sifat, kepribadian, sifat fisik, keinginan, jenis kelamin, umur, latar belakang budaya dan variabel variabel personal lainnya. Faktor faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan berupa kepuasan, sikap rekan kerja, jenis latihan, pengawasan sistem, upah, lingkungan sosial dan faktor faktor lainnya.

Organisasi berupaya mencari cara dalam meningkatkan kinerja pengurus mereka. pengurus akan didorong untuk bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Upaya upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pengurus adalah dengan memberikan penghargaan dan bonus kepada pengurus yang memiliki prestasi yang baik. Hal ini dilakukan agar pengurus memiliki motivasi yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu organisasi juga berupaya memberikan kenyamanan dan keamanan di dalam pengurus berkerja..

Kepuasan pengurus merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Selain itu kepuasan kerja adalah salah satu indikator penting dalam mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja dapat diartikan perasaan senang atau tidak senang seorang pengurus terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Perasaan yang dimiliki pengurus tersebut mampu mempengaruhi bagaimana seorang pengurus bekerja. pengurus yang puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya, baik kualitas ataupun kuantitas. Kepuasan pengurus terhadap pekerjaannya akan membuat pengurus

lebih produktif. Pengurus yang merasakan kepuasan dalam bekerja cenderung lebih setia dan loyal terhadap organisasi dalam jangka waktu yang lama. Loyalitas tersebut dapat diartikan pengurus memiliki komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan loyalitas yang dimiliki pengurus terhadap organisasi dimana pengurus bekerja. Komitmen organisasi yang dimiliki pengurus juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana seseorang pengurus memihak pada suatu organisasi dan tujuan tujuannya, serta berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi akan membuat pengurus setia pada organisasi dan akan berkeja keras untuk kemajuan organisasi.

Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang adalah sebuah organisasi keagamaan yang berada di daerah Semarang bagian timur. Di mana organisasi tersebut memiliki beberapa lembaga, di antaranya adalah Panti Asuhan Kyai Ageng Majapahit, Yayasan Pesantren Darussholihin, Madrasah Diniyah Takmiliyah dan Madrasah Aliyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Ibtida'iyah yang masih ikut dengan Madrasah Darut Taqwa Semarang.

Berdirinya Yayasan Kyai Ageng Majapahit diawali dengan niat serta ketulusan mengharap ridlo kepada Allah SWT guna menegakkan syiar Islam. Niat ini dilatarbelakangi oleh keadaan sosial masyarakat setempat di mana saat itu banyak sekali anak-anak yang ingin bersekolah namun tidak mampu untuk melanjutkan sekolah ke tingkat yang lebih tinggi. Melihat tingginya minat anak-anak yang ingin bersekolah saat itu, mendorong Kyai Muhammad Munasib S.E, M.M pengasuh Yayasan Kyai Ageng Majapahit untuk mendirikan

suatu lembaga pendidikan untuk menunjang dan membantu anak-anak Desa Pedurungan khususnya dan daerah sekitarnya pada umumnya memudahkan untuk melanjutkan yayasan kejenjang yang lebih tinggi lagi.

Mengingat pada saat itu di Desa pedurungan belum ada lembaga/yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan dan pesantren, maka dengan dibantu oleh keluarga dan masyarakat sekitar. Pada tahun 2005 berdiri suatu lembaga/ yayasan yang diberi nama Kyai Ageng Majapahit. Namun terdaftar dalam akta notaris pada tanggal 25 Juli 2007 setelah setahun berdiri.

Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan, Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang ingin memberikan pelayanan yang terbaik bagi Anak didiknya. Kinerja pengurus yang baik dapat menunjang kenyamanan dan keberhasilan Pendidikan di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang. Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang berupaya menjaga kinerja pengurus agar tetap baik dalam menjalankan tugas serta mampu mendidik anak-anak dengan baik. Penting bagi organisasi untuk menjaga stabilitas organisasi yaitu dengan cara menjaga kinerja pengurus.

Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang disamping melakukan kegiatan operasional organisasi, juga melakukan penilaian kinerja terhadap pengurusnya. Menurut Ketua Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang salah satu indikator pengurus memiliki kinerja yang baik adalah pengurus yang memiliki kuantitas dan kualitas hasil kerja yang baik. Setiap organisasi tentu menginginkan pengurusnya memiliki kuantitas dan kualitas hasil kerja yang

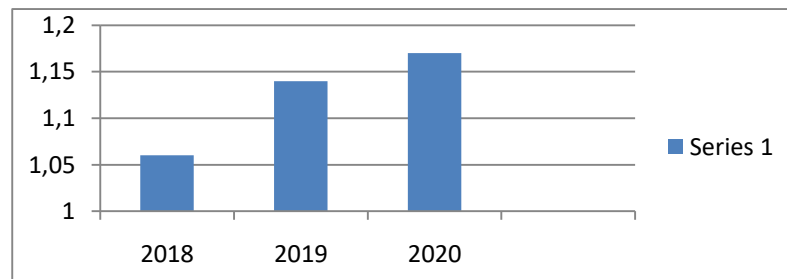
baik,. Namun dalam kenyataannya organisasi masih menemukan kuantitas hasil kerja pengurus (*quantity of work*) yang buruk. Hal tersebut dilihat dari masih terdapatnya pengurus yang tidak menjalankan tugas dengan baik. pengurus yang tidak dapat memenuhi target dari organisasi memiliki tingkat kesadaran untuk dipercaya dalam penyelesaian tugas (*dependability*) yang rendah. Permasalahan lain yang dihadapi oleh organisasi adalah pengurus yang belum memahami tentang pekerjaannya (*job knowledge*). Pelanggaran yang terjadi sering terjadi pada pengurus baru. Hal tersebut dikarenakan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki masih sedikit.

Permasalahan yang terjadi Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang adalah adanya peningkatan tingkat kehadiran pengurus, dimana kondisi kehadiran pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang pada tahun 2018 sebesar 1,06%, tahun 2019 meningkat menjadi 1,14% dan tahun 2020 meningkat lagi menjadi 1,17%, dimana tingkat kehadiran yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja pengurus. Berikut pada Tabel 1.2 dapat dilihat tingkat kehadiran pengurus Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang tahun 2018 sampai dengan 2020.

Tabel 1.2:
Tingkat Kehadiran Pengurus Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang
Periode Tahun 2018-2020

| No | Tahun | Prosentase Kehadiran (%) |
|----|-------|--------------------------|
| 1 | 2018 | 1,06 |
| 2 | 2019 | 1,14 |
| 3 | 2020 | 1,17 |

Sumber: Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang 2020



Berdasarkan Tabel 1.2 dijelaskan bahwa kehadiran yang tinggi dikarenakan berbagai sebab, hal tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3:
Karakteristik Kehadiran Tahun 2018-2020

| NO | Tahun | Prosentase Kehadiran (%) | | | |
|----|-------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | Treshold |
| 1 | Sakit tanpa keterangan | 0,3 | 0,32 | 0,33 | $\leq 0,25$ |
| 2 | Sakit keterangan dokter | 0,35 | 0,39 | 0,49 | $\leq 0,25$ |
| 3 | Bolos Kerja | 0,41 | 0,43 | 0,35 | $\leq 0,12$ |
| | Total | 1,06 | 1,14 | 1,17 | |

Sumber: Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang 2020

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas dijelaskan bahwa tingkat kehadiran dikarenakan bolos kerja mempunyai kecenderungan yang meningkat dari Tahun 2018-2020, dimana Tahun 2018 sebesar 0,41% dan meningkat pada Tahun 2019 menjadi sebesar 0,43% namun menurun pada Tahun 2020 sebesar 0,35%. Besarnya tingkat kehadiran dikarenakan bolos kerja melebihi *threshold* yang disyaratkan Bank Mandiri Semarang pemuda yaitu sebesar 0,12%. Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi organisasi, seperti melibatkan pengurus dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun kinerja pengurus yang tinggi bagi organisasi.

Berdasarkan permasalahan dan kondisi organisasi yang telah diuraikan, peneliti ingin mengetahui apakah kepuasan kerja pengurus dan komitmen organisasi yang dimiliki pengurus mempengaruhi penurunan kinerja pengurus yang ada di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang, maka dari itu peneliti mengajukan penelitian dengan judul **Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Yayasan Kyai Ageng Majapahit Kota Semarang.**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah secara khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Bagaimana pengaruh kepuasan terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?

- b. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?
- c. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?
- d. Bagaimana pengaruh kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

- a. Persaingan pendidikan yang semakin ketat dengan munculnya organisasi baru dengan inovasi inovasi yang lebih maju.
- b. Yayasan menuntut pengurusnya untuk bekerja dengan baik agar dapat bersaing dalam pendidikan saat ini.
- c. Terjadi penurunan kinerja pengurus yang dilihat dari ditemukannya kuantitas hasil kerja pengurus (*quantity of work*) yang buruk.
- d. Terjadinya pelanggaran SOP yang dilakukan oleh pengurus. Hal ini menunjukkan pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*) yang dimiliki pengurus kurang baik.
- e. Beban kerja yang diberikan kepada pengurus tidak sebanding dengan *reward* yang diberikan yayasan. Hal tersebut membuat pengurus merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

1.2.2 Perumusan Masalah

Perumusan dalam penelitian ini agar tidak meluas dan terfokus pada masalah yang dikaji, maka perlu diberikan perumusan masalah. Masalah tersebut dirumuskan pada variabel: Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Yayasan Kyai Ageng Majapahit Kota Semarang.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?
- 4) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang?

1.4 Manfaat Penelitian

Selain tujuan yang ingin dicapai, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teoretis dan praktis.

1.4.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumber informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang mempunyai obyek penelitian yang sama.

1.4.2 Manfaat Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menjadi sarana bagi peneliti untuk menambah dan meningkatkan wawasan serta pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh Kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus.

b. Bagi Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan kepada pemilik Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang dan memberikan perhatian dalam hal kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kinerja pengurus.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja

Dalam manajemen pendidikan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya karena faktor kurikulum, sarana dan prasarana lembaga serta intelektualitas peserta didik, namun peran pengurus perlu dan penting untuk diperhatikan, mengingat pengajar yang berperan aktif dalam merangsang peserta didik untuk berhasil dalam kegiatan proses pembelajaran. Oleh sebab itu pengurus sebagai manusia pekerja perlu diperhatikan faktor yang bisa mendorongnya untuk bisa eksis dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu sikap kerja pengurus yang perlu diciptakan di sebuah lembaga pendidikan agar pengurus dapat bekerja dengan moral yang tinggi, disiplin, semangat, berdedikasi dan menghayati profesinya. Pengurus yang merasa puas terhadap lembaganya atau tempat bekerja, akan berdampak kelancaran kegiatan pembelajaran dan peningkatan kualitas pelayanan kepada para peserta didik.

Dikemukakan lebih lanjut bahwa dalam dunia pendidikan bisa pula terjadi seperti kasus di atas, mengingat lembaga pendidikan bisa dianggap sebagai sebuah organisasi yang memproduksi sumber daya manusia (SDM). Jika kepuasan kerja pengurus tidak terjamin, bisa saja pengurus mangkir, membolos dari mengajar karena protes terhadap ketidakpuasan yang diperolehnya. Oleh karena itu pimpinan harus berusaha untuk memahami para

pengurus dan mengupayakan agar pengurus memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugasnya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek pekerjaannya yang bermacam macam (Robert, 2013: 191). Lebih lanjut dikemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap positif dan juga bisa negatif yang dimiliki individu terhadap berbagai segi pekerjaan, tempat kerja, dan kontribusi dengan teman sejawat. Hal ini dihasilkan dari faktor *instrinsik* dan *ekstrinsik* dan persepsi mereka terhadap pekerjaannya (Godman, 2014: 150).

Sementara itu istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya diterima. Individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap kerja tersebut, individu yang tidak berpuas hati dengan kerja mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Gibson, 2011: 192). Definisi tersebut sejalan dengan pernyataan bahwa kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Jika yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan oleh pekerja disebut cukup memadai maka akan muncul kepuasan kerja. Pengertian tersebut memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja merujuk pada keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.

2.1.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Banyak dimensi yang telah dihimpun dari definisi kepuasan kerja. Setidaknya ada 5 (lima) hal yang terutama mempunyai karakteristik penting yaitu:

1. pembayaran, suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran.
2. pekerjaan, sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab.
3. kesempatan promosi, adanya kesempatan untuk maju.
4. penyelia kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja
5. rekan sekerja sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2011).

Dimensi tersebut juga telah dikembangkan oleh para peneliti dari Cornell University dalam *Job Descriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut: pekerjaan, upah, promosi, rekan sekerja. Pengawasan (Moos, 2013). Sekelompok karakteristik yang umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pertanyaan sikap, meliputi: gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi. Sesungguhnya seorang pekerja beranggapan memiliki sebagian sikap terhadap setiap aspek pekerjaan tersebut disamping gabungan sikap terhadapnya sebagai keseluruhan (Riley, 2014)

Malayu S.P Hasibuan (2008) menyatakan bahwa: Kepuasan kerja adalah Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Hasibuan indikator kepuasan kerja seorang pengurus dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Menyenangi Pekerjaannya

Pengurus sadar arah dan tujuannya, memiliki arah memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pengurus menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2. Mencintai Pekerjaannya

Dalam hal ini pengurus tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

3. Moral Kerja Positif

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

4. Disiplin Kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5. Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan

serta waktu. Pendapat Bass dan Ryter (dalam Viethsal 2012: 296) menyatakan ada 3 (tiga) cara untuk meningkatkan kepuasan kerja atas dasar pikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaan, yaitu: meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, meningkatkan keyakinan bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bernilai, menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan hasil kerjanya.

Ada 6 (enam) jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh, yaitu: uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreativitas (Fraser, 2012: 183) ketidakpuasan kerja akan berdampak kepada pergantian pengurus (*turnover*) kemangkiran dan pencurian. Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat pergantian pengurus, yaitu pengurus yang meninggalkan organisasi. Para pengurus yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka. Para pengurus kurang puas biasanya menunjukkan pergantian yang lebih tinggi, mereka cenderung mencari sesuatu yang lebih hijau dan basah di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka, meskipun rekan kerja yang lebih puas tetap tinggal di situ. pengurus yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka lebih mudah bereaksi untuk melakukan hal itu. Semua kemangkiran yang tidak shahih itu dapat dikurangi dengan menyediakan berbagai insentif yang mendorong pengurus untuk masuk kerja.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pengurus yang melakukan pencurian karena mereka putus asa atas perlakuan organisasi yang dipandang tidak adil (Davis dan Newstrom dalam Anoraga, 2012: 98). Setidaknya ada 3 (tiga) faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yang biasa terjadi pada dunia kerja/industri yaitu: usia, tingkat pekerjaan, ukuran organisasi, seperti dijelaskan berikut ini.

a. Usia

Ketika para pengurus makin bertambah lanjut usianya, mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. pengurus yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain.

b. Tingkat pekerjaan

Orang orang dengan pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas.

c. Ukuran organisasi

Pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan tersebut.

Di dunia pendidikan bisa terjadi pengurus pengurus yang lebih lama bekerja akan cenderung lebih puas dalam bekerja dibandingkan dengan pengurus yang masih muda masa kerjanya, karena harapannya tidak setinggi

jika dibandingkan dengan pengurus-pengurus yang lebih muda. pengurus yang memperoleh jabatan tambahan, tugas tambahan di lembaganya akan lebih puas dalam bekerja dibandingkan dengan pengurus yang memperoleh tugas mengajar saja tanpa tambahan tugas atau jabatan lain, ini dikarenakan pengurus yang memperoleh jabatan/tugas tambahan tentu lebih banyak tunjangannya, disamping merasa dihargai dan diperlukan dalam organisasi. Selanjutnya pada lembaga yang besar dengan jumlah \ pengurus yang banyak akan membuat kepuasan kerja pengurus menjadi kurang, ini disebabkan semakin besar organisasi semakin banyak pengurus akan semakin rumit mengelola organisasi tersebut.

Ada 2 (dua) hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi (Aqib dan Rahmanto 2012: 79) sedang pendapat berikutnya menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi faktor faktor berikut: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan penunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak (Pasaribu, 2014: 2012: 82).

Ada 5 (lima) model kepuasan kerja yang menonjol yang menjadi penyebabnya, yaitu: pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokkan, pencapaian nilai,

persamaan, komponen watak atau genetika (Kreitner dan Kinicki dalam Kusriyanto 2012: 170). Ulasan singkat model-model itu akan memberi penjelasan konsep yang terlihat sederhana sebagai berikut.

a. Pemenuhan kebutuhan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Ketidakcocokkan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Pada saat harapan lebih besar dari yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas pada saat ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya.

c. Pencapaian nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Oleh karena itu para manajer dapat meningkatkan kepuasan pengurus dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai pengurus atau pengurus.

d. Persamaan

Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja. Kepuasan berasal dari

persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan.

e. Komponen watak atau genetik

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

Wexley et al seperti diungkap Anoraga (2012: 45) telah mengategorikan teori-teori kepuasan kerja pada 3 (tiga) kumpulan utama yaitu: teori ketidaksesuaian (*discrepancy*), teori keadilan (*equity theory*), teori dua faktor, seperti dikemukakan lebih lengkap sebagai berikut.

a. Teori Ketidaksesuaian

Menurut Locke kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka semakin besar ketidakpuasannya. Jika lebih banyak faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Proter mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi apa yang seharusnya ada menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Laler menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda beda menurut bagaimana kekurangan atau selisih itu didefinisikan. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada cara yang terbaik yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja.

Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan) jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

b. Teori Keadilan

Teori keadilan merinci kondisi kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidak adilan. Input

adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya rasio inputnya dengan hasil rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan sebelumnya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidak-adilan dianggap adil. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Tingkat ketidakadilan akan ditentukan atas dasar besarnya perbedaan antar rasio hasil input seseorang pekerja dengan rasio hasil input orang bandingan, dianggap semakin besar ketidakadilan.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya. Jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya, upah per potong) ia akan meningkat-kan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan dosen, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada lembaga) dengan *output* (misalnya, upah/gaji, penghargaan, promosi, kenaikan pangkat) dibanding-kan dengan pengurus lain di lembaga yang sama atau di lembaga lain pada input dan output yang sama.

c. Teori Dua Faktor

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah

organisasi di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas. Teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *disatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lainnya dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Hygiene factor* meliputi hal hal seperti: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti: kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan.

Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan dinamakan *satisfier*. *Satisfier* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfier* yang tidak mencukupi akan merintang para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

Teori ini memperoleh kritikan berupa penyanggahan gagasan dua faktor, mereka percaya motivasi berdasar atas satu faktor dan bukan dua faktor. Model ini tidak memberi tekanan yang secukupnya pada gaji, status dan

hubungan dengan orang lain yang dipandang sebagai faktor pemeliharaan yang dapat menimbulkan motivasi. Frederich Herzberg (dalam Danim, 2010: 101) menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan adanya 6 (enam) faktor motivasi, yaitu: prestasi, pengakuan, kemajuan kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk tumbuh, tanggung jawab.

Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat 10 (sepuluh) faktor yang perlu diperhatikan, yaitu: kebijaksanaan, supervisi teknis, hubungan antar manusia dengan atasan, hubungan manusia dengan pembinanya, hubungan antar manusia dengan bawahannya, gaji dan upah, kestabilan kerja, kehidupan pribadi, kondisi tempat kerja, status.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan, sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikemukakan tentang ciri ciri tentang kepuasan kerja sebagai berikut.

- a. Hasil persepsi pengurus terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikapnya terhadap pekerjaan, sikap tersebut bisa positif dan bisa pula negatif.

- b. Penilaian pengurus terhadap perbedaan antara imbalan dengan dengan harapan.
- c. Pengurus yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaan, pengurus yang tidak puas bisa bersikap negatif terhadap pekerjaan.

Upah atau gaji merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja. Misalnya dalam studi Porter (1961), 80% dari sampel manajer tidak puas dengan upah atau gajinya, yang menjadi penyebab utama ketidakpuasan adalah keadilan. Upah yang diberikan untuk pekerja dalam posisi yang sama merupakan penyebab terhadap keyakinan seseorang tentang seberapa besar gaji yang harus diterima. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja semakin tinggi kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang yang berprofesi sama di luar organisasi (Goodman dalam Sahertian 2014). Jika upah atau gaji yang diberikan oleh organisasi lebih rendah dari upah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tipe pekerjaan, para pekerja mungkin sekali tidak akan puas dengan upah atau gajinya.

Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan jam kerja. Tetapi kunci yang mengkaitkan upah dan kepuasan bukan jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting lagi adalah persepsi keadilan (Robbins, 2010: 150).

Kondisi atau keadaan tempat kerja merupakan penyebab kepuasan kerja. Sebuah pengumpulan pendapat (*poll*) Gallup terbaru mensurvei orang Amerika di seluruh negerinya untuk menemukan sikap mereka terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka. 71% dari responden memeringkatkan level kepuasan mereka di tempat kerja setinggi angka 4 dan 5 (puas, dan sangat puas), sementara hanya 9% memeringkatkan setinggi angka 1 atau 2. Analisis yang lebih ketat dari temuan temuan menunjukkan bahwa sebagian besar dari temuan yang positif ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa pekerjaan umumnya memenuhi kebutuhan primer pekerja. Mereka mempertimbangkan faktor faktor berikut yang penting bagi kepuasan dan kinerja jabatan: peluang untuk melakukan apa yang dapat mereka lakukan secara baik, mendapatkan penghargaan atas pendapat mereka, mendapatkan peluang untuk belajar dan berkembang. 62 responden menunjukkan bahwa dalam 7 (tujuh) tahun sebelumnya mereka menerima peng-akuan dan pujian karena bekerja baik, dan 84% mengatakan mereka telah memiliki peluang pada pekerjaan untuk belajar dan berkembang selama tahun sebelumnya (Robbins 2010: 129).

Bagi kebanyakan pengurus kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya studi mendapatkan kepuasan pengurus meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pengurus, dan menunjukkan suatu minat pribadi mereka. Bagi sebagian pengurus, pekerjaan yang tidak menarik misalnya

karena sangat teknis dan repetitif sehingga tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi. Kebanyakan pekerja ingin menunjukkan hasil karya yang melebihi sekedar persyaratan minimal, karena itu pekerjaan yang mengandung tantangan yang apabila terselesaikan dengan baik merupakan salah satu sumber kepuasan kerja. Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan seorang pekerja, pekerjaan tersebut semakin tidak menjemukan. Pekerjaan yang membosankan adalah pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas yang sama, sederhana dan berulang-ulang setiap beberapa menit, atau ratusan kali setiap hari. Pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat-bakat yang relevan dengan identitas diri pekerja, pekerja semakin lebih merasakan ia melaksanakan pekerjaan yang berarti dari pada sekedar menepati waktu (Rilay, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat dan beberapa uraian teori kepuasan kerja tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja pengurus adalah perasaan yang berupa rasa senang maupun tidak senang berdasarkan imbalan yang diterima, kondisi kerja, peroleh penghargaan, dukungan dari rekan sekerja, dan keberhasilan menyelesaikan pekerjaan. pengurus yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan, sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, mengajar kurang bergairah, pencurian, prestasi yang rendah, perpindahan/pergantian

pengurus merupakan akibat dari ketidakpuasan mereka atas perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Pengurus akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan). Pengurus akan merasa puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan pengurus akan puas jika terdapat faktor pencetus kepuasan kerja (*satisfier*) lebih dominan dari pada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (*disastifier*).

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Kajian motivasi telah lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidikan, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan atau energi seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dalam diri individu itu sendiri (motivasi *instrinsik*) maupun dari luar individu (motivasi *ekstrinsik*). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkan, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan sehari-hari lainnya.

Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Dalam kamus administrasi seperti disebutkan oleh Manullang (2010:45) memberikan

perumusan *motivating* atau pendorong kegiatan yaitu: Motivasi berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pengurusnya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau pengurus agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Berikut dikemukakan beberapa definisi motivasi kerja dari sejumlah ahli, yang dikutip Manullang (2010).

- a. George R. Terry (1943) berpendapat, motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya bertindak sesuatu
- b. Sondang P. Siagian (2010) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
- c. Wahjosoemidjo (2010) menyatakan; motivasi kerja merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang.
- d. Depdiknas (2012) mengemukakan bahwa motivasi diartikan sebagai suatu usaha agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi adalah sebagai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat

dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pengurus untuk mengambil tindakan tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang (pengurus) agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

2.1.2.2 Dasar Pokok Motivasi Kerja

Pada dasarnya motivasi dapat mamacu pengurus untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja pengurus sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan lembaga, dengan demikian diperlukan patokan atau sumber yang benar agar produktivitas pengurus juga bisa dicapai secara maksimal. Berkaitan dengan penjelasan di atas, sumber motivasi ada tiga faktor yaitu: kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, apakah mereka dapat merasa bagga menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja. (Ravianto 2012:78). Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, yaitu: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif (Mulyasaa 2015:99).

Berdasarkan paparan tersebut dapat dikemukakan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajer akan mempengaruhi seorang pengurus untuk meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dengan produktivas kerja. Dengan melibatkan pengurus dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik dan menantang, kelompok dan rekan rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan

akan standar keberhasilan, output yang diharapkan, serta bangga terhadap pekerjaan dan organisasi dapat menjadi faktor pemicu kinerja pengurus.

Pada dasarnya proses motivasi kerja dapat digambarkan bahwa jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencapai jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Sebagai contohnya, beberapa pengurus secara reguler menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berbicara atau mendiskusikan sesuatu di kantor, yang sebenarnya hanya untuk memuaskan kebutuhan sosialnya saja. Langkah ini sebagai suatu usaha yang positif, namun tidak produktif yang akhirnya dapat mengurangi hasil kerja atau target kerja.

2.1.2.3 Teori Motivasi Kerja

Kajian motivasi kerja sangat menarik untuk dibicarakan, sehingga para ahli mengemukakan pendapatnya seperti dikemukakan berikut ini.

a) Teori A. H. Maslow

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan Abraham Maslow dalam Simamora (2010:91). Menurut Maslow setiap manusia itu setidaknya memiliki 5 (lima) kebutuhan, yaitu: fisiologis, rasa aman, social, penghargaan diri, aktualisasi diri.

1.) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis seperti: kebutuhan makan dan minum, kebutuhan pakaian, kebutuhan perlindungan fisik/perumahan, dan kebutuhan kesehatan.

2.) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman: Setiap individu memerlukan kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

3.) Hubungan social

Hubungan sosial: Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk merasa memiliki, kebutuhan diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai oleh orang lain.

4.) Penghargaan diri

Penghargaan diri: Setiap manusia memiliki kebutuhan berkaitan dengan penghargaan diri, kebutuhan dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5.) Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk menggunakan *skill*, potensi, kekebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Uraian di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kekebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya. Contohnya kebutuhan kategori *self actualization* atau kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya. Jika dilihat dari struktur dan keadaan masyarakat Indonesia, sumber daya manusia masih banyak pada peringkat kebutuhan fisiologis.

b) Teori Clelland

Clelland direktur pusat penelitian kepribadian di universitas Harvard menganalisis tentang 3 (tiga) kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi tentang motivasi mereka. Clelland dalam Sanjaya (2010:91) dengan *Theory of Needs* memfokuskan kepada tiga hal sebagai berikut.

- 1.) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for a chievement*) kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar organisasi yang telah ditentukan juga perjuangan pengurus untuk menuju keberhasilan.
- 2.) Kebutuhan dalam kekuasaan/otoritas kerja (*need for power*), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing.
- 3.) Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja dalam organisasi.

c) Toeri Gregorge

Gregorge dalam Supriyadi (2010:71) mengajukan 2 (dua) pandangan yang berbeda tentang manusia negatif (simbol X) dan positif (simbol Y). Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan pengurus. Gregorge merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi. Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi seperti diikemukakan berikut ini.

- 1) Manusia sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.

- 2) Semenjak manusia tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan di kontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- 3) Manusia akan menghindari tanggungjawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- 4) Kebanyakan manusia menempatkan keamanan dan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi berikut.

- 1) Manusia dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah.
- 2) Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrakan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- 3) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen/dewan direksi.

Berdasarkan teori Gregorge lebih memihak pada asumsi asumsi Y dari perilaku sumber daya manusia dalam organisasi, seperti halnya ide-ide secara partisipasi manusia dalam kepuasan kerja.

d) Teori Frederick Herzberg

Menurut teori Herzberg dalam Sanjaya (2010) factor faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pengurus, yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik sehingga terjadi hal hal berikut.

1) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahan dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para pengurusnya sehingga pengurus berhasil menyelesaikan pekerjaan, pemimpin harus menyatakan keberhasilan tersebut.

2) *Recognition* (pengakuan)

Pengakuan terhadap keberhasilan pengurus dapat dilakukan berbagai cara: Memberi surat penghargaan, Memberi hadiah berupa uang tunai, Memberi medali, surat penghargaan, dan hadiah uang tunai, Memberi kenaikan gaji dan promosi.

3) *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga pengurus mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan pengurus serta mengusahakan agar pengurus sudah tepat dalam pekerjaannya.

4) *Responsibilities* (tanggung jawab)

Agar *responsibilities* menjadi suatu motivasi bagi pengurus, pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan memberikan pengurus bekerja sendiri selama pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.

5. *Advancement* (pengembangan)

Agar faktor ini benar benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggungjawab. Selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang pengurus yang siap untuk mengembangkan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau pelatihan lanjutan.

2.1.2.4 Manfaat Motivasi Kerja

Setiap pemimpin harus mempelajari setiap perilaku pengurus agar bisa menggunakan motivasi yang tepat dan cocok. Manfaat motivasi kerja bagi para pekerja, Usman (2013:57) mengemukakan ada 3 (tiga) macam, yaitu:

a. Penghargaan terhadap pekerjaan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik, berdiam diri saja tidak cukup. Terutama bila pekerjaan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan buruk diberikan teguran. Bagaimana penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan pekerjanya.

b. Komunikasi dan informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya gosip, desas desus dan sebagainya. Harus ada informasi dan komunikasi kepada pengurus dengan baik, jelas dan terperinci. Hasilnya, setelah diberikan penjelasan atau informasi, mereka akan bersemangat atau termotivasi dalam bekerja.

c. Persaingan, partisipasi dan kebanggaan

Pada umumnya, setiap orang sering bersaing secara sehat dan jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pemimpin dengan memberikan motivasi persaingan yang sehat dalam menjalankan tugasnya. Pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif. Dengan dijalankan partisipasi ini bisa di peroleh manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik karena banyak sumbangan pikiran, adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan diperlukan. Kebanggaan sebagai alat motivasi dengan persaingan dan pemberian penghargaan.

2.1.3 Komitmen Organiasional

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi.

Menurut Robbins (2001) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pengurus memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam

organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut

Menurut Luthans (2002) Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang merefleksikan loyalitas pengurus pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pentingnya Komitmen pengurus diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dengan penampilan kerja.

Menurut Dessler (1999) menunjukkan bahwa pengurus yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai kehadiran yang rendah dan memiliki masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi yang lebih baik. Tingginya komitmen para pengurus tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya pengurus akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai asset berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen. Komitmen organisasional itu menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang

rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka.

Allen dan Meyer (1993) menyatakan bahwa Komitmen organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari tiga yaitu: *continuance commitment*, *affective commitment* and *normatif commitment*. Dimaksudkan bahwa *continuance commitment* adalah dimana pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain. Dan *affective commitment* adalah kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya, sementara *normative commitment* merujuk pada perasaan kewajiban seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik.

Komitmen organisasional menurut Luthans (2002) Sebagai sebuah sikap komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai aspek aspek yang menandai tingginya komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu :

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi
- 2) Kemauan untuk mengerahkan segenap kemampuannya bagi suksesnya organisasi).
- 3) Penerimaan terhadap nilai nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Porter (1982) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya.

Pertama, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap

bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang diemban.

Kedua, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.

Ketiga, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin usia tua pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan terhadap pengurusnya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (*turn over*). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat ketidakhadiran dan *turn over*.

2.1.4 Kinerja Pengurus

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah terminologi objektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara, setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas kinerja dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan. Menurut Robbins (2014:29) kinerja adalah tingkat terhadap para pengurus mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja pengurus yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Raymond 2013:94). Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Owen 2011).

Bernardin dan Russel dalam (Ruky 2012) memberikan pengertian tentang kinerja sebagai berikut : *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Bisa diperjelas bahwa prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang pengurus merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Indikator untuk mengukur kinerja pengurus secara individu ada 5 indikator, yaitu (Robbins, 2006):

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja: diukur dari persepsi pengurus terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pengurus.

b. Kuantitas

Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketetapan waktu: tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Efektivitas: tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian: tingkat seorang pengurus yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana pengurus mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab pengurus terhadap pekerjaan.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan Simanjuntak (2015) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau organisasi, termasuk di dalamnya kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan

kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja pengurus (*individual performance*) baik maka dimungkinkan kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik.

2.1.5 Pengaruh Antar Variabel

2.1.5.1 Pengaruh Kepuasan Dengan Kinerja

Kepuasan dalam menjalankan tugas dan kewajiban di lapangan tentu akan menemui kendala-kendala sebagai penghalang. Hal ini bisa dimaklumi, karena bawahan (pengurus) yang dipimpin memiliki karakter dan kepribadian yang sangat beragam. Kepuasan pengurus, tentu akan berpengaruh dengan kinerja pengurus. Apabila kepuasan kerja pengurus terpenuhi maka pengurus akan merasa mendapatkan perhatian dan pengurus akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan maksimal, menggunakan waktu secara efektif, menggunakan sarana dan prasarana secara efisien yang sebagai wujud nyata pelaksanaan kinerja pengurus. Dengan demikian secara singkat dapat dikemukakan bahwa semakin baik kepuasan pengurus, maka akan semakin meningkat kinerja yang dimiliki oleh pengurus. Sebaliknya, semakin kurang baik kepuasan kerja pengurus, maka akan semakin rendah kinerja yang dimiliki oleh pengurus.

2.1.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pengurus

Motivasi kerja tidak terbatas pada hasil finansial. Namun secara psikologis, motivasi kerja yang berkaitan dengan masalah batiniah lebih sulit diukur dengan tolak ukur apa pun. Dengan demikian apabila pengurus telah memiliki motivasi dalam bekerja, yaitu berupa kenyamanan dan dukungan penuh dari atasan, maka pengurus akan mengimbangi atau akan mewujudkan motivasi kerja tersebut dengan bekerja secara maksimal.

Pelaksanaan pekerjaan secara maksimal ini oleh manajemen sumber daya manusia (SDM) disebut sebagai kinerja yang jika dilaksanakan secara maksimal akan memenuhi mutu yang ditetapkan. Dengan demikian apabila pengurus memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka pengurus akan menunjukkan kinerja dengan baik dan maksimal yang diwujudkan dengan penyelesaian pekerjaan dengan baik. Hal tersebut bila dikaji lebih mendalam akan berpengaruh pada perolehan yang dicapai, dan akibatnya yayasan akan mengalami peningkatan kualitasnya. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa semakin baik motivasi kerja yang dimiliki oleh pengurus, maka akan semakin meningkat kinerja yang dilaksanakan oleh pengurus. Sebaliknya semakin kurang motivasi kerja yang dimiliki oleh pengurus, maka akan semakin kurang baik atau rendah kinerja yang dimiliki oleh pengurus.

2.1.5.3 Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pengurus

Komitmen organisasi sangatlah berpengaruh besar pada kinerja pengurus, rasa memiliki seorang pengurus terhadap organisasi/ yayasan akan menimbulkan kesungguhan pengurus dalam menjalankan kinerjanya. pengurus yang sudah merasa nyaman dan tenang pada sebuah organisasi /yayasan pasti akan bekerja secara maksimal dan bersungguh-sungguh. Dalam hal ini akan berdampak baik kepada yayasan. Kenyamanan tersebut harus ada peran langsung dari yayasan agar semua pengurus merasa memiliki dan menjaga keberlangsungan sebuah yayasan. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki oleh pengurus, maka akan semakin meningkat kinerja yang dilaksanakan oleh pengurus. Sebaliknya semakin kurang komitmen organisasi yang dimiliki oleh pengurus, maka akan semakin kurang baik atau rendah kinerja yang dimiliki oleh pengurus.

2.2 Penelitian Pendahulu

Penelitian terdahulu menguraikan penelitian yang pernah dilakukan oleh penelitian sebelumnya, sehingga dengan penelitian tersebut dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam penelitian ini. Lebih jelasnya penelitian yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu Yang Mendukung Penelitian Ini

| No | Nama peneliti, tahun dan Judul | Jumlah sampel/ periode | Variabel dan metode analisis | Hasil penelitian |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Adella Putri Karima (2016) meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pengurus PT. Pos Indonesia (Persero) Malang | 45 Responden 2016 | Variabel Independen: X1: Motivasi kerja X2: Kepuasan kerja Variabel Independen: Y: Kinerja pengurus Alat analisis: SPSS | kepuasan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. Selain itu motivasi kerja dan kepuasan kerja secara |

| | | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus PT. Pos Indonesia (Persero) Malang |
| 2. | Arik Prasetya (2017 Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen pengetahuan Terhadapa Kinerja pengurus (studi kasus pada pengurus PT. PLN (Persero) Distribusi jawa timur, surabaya | 100 Responden 2017 | Variabel Independen: X1: Manajemen Talenta X2: Manajemen pengetahuan Variabel Independen: Kinerja pengurus Alat | A. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap kinerja pengurus Pada pengurus PT. PLN (Persero) Distribusi jawa timur, Surabaya. B. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja |

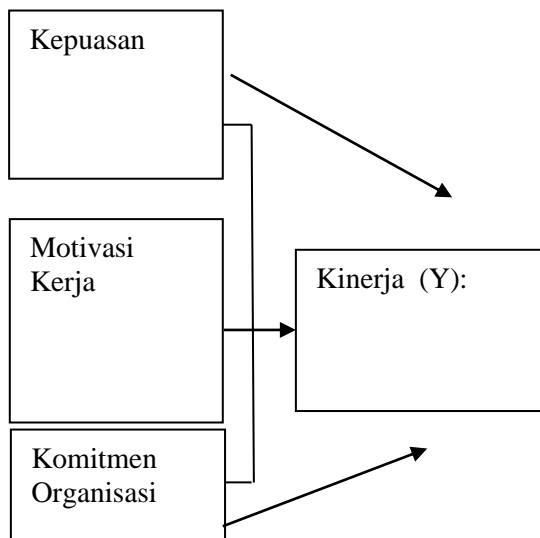
| | | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | analisis: SPSS | pengurus pada pengurus PT. PLN (Persero) |
| 3. | Anita Ayu Pangestu (2014) meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pengurus (Studi pada BNI KCU Semarang) | 30 Responden 2014 | Variabel Independen: X1: Kepuasan kerja X2: Komitmen organisasi Y: Kinerja pengurus Alat analisis: SPSS | terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pengurus BNI KCU Semarang. Komitmen organisasi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus BNI KCU Semarang. Selain itu terdapat pengaruh positif dan signifikan |

| | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus BNI KCU Semarang |
| 4. | Arina Nurandini (2014) meneliti tentang Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pengurus (Studi pada Pengurus Perum Perumnas Jakarta) | 110 Responden 2014 | Variabel Independen: X1: Komitmen X2: Organisasi Y: Kinerja pengurus Alat analisis: Regresi linear berganda | terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus Perum Perumnas Jakarta. |

Berdasarkan beberapa kutipan penelitian maupun jurnal di atas, perbedaan mendasar dari pelaksanaan penelitian ini adalah menitik beratkan pada pengaruh kepuasan kepala yayasan, budaya yayasan, motivasi kerja, dan kinerja pengurus yang tidak dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan keempat teori yang digunakan baik pada kepuasan, motivasi kerja, komitmen organisasi maupun kinerja pengurus, maka kerangka pemikiran teoretis penelitian ini tersaji pada gambar berikut.



Gambar 2.2

Bagan Kerangka Pemikiran Teoretis

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pendapat sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya (Arikunto, 2012:104). Adapun menurut Hadi (2012:89), hipotesis adalah jawaban sementara dari suatu penelitian. Dari kedua pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dia anggap atau dipandang sebagai konklusi atau simpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan kemudian diambil suatu simpulan. Berdasarkan definisi di atas, dalam penelitian ini diajukan 2 (dua) hipotesis, yaitu hipotesis secara umum dan hipotesis secara khusus.

2.4.1 Hipotesis Umum

Hipotesis secara umum dalam penelitian ini adalah: diduga bahwa Kepuasan, motivasi kerja dan Komitmen Organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.

2.4.2 Hipotesis Khusus

Hipotesis secara khusus dalam penelitian ini ada 3 (tiga) seperti dikemukakan sebagai berikut.

1. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang
2. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.
3. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.
4. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Desain Penelitian

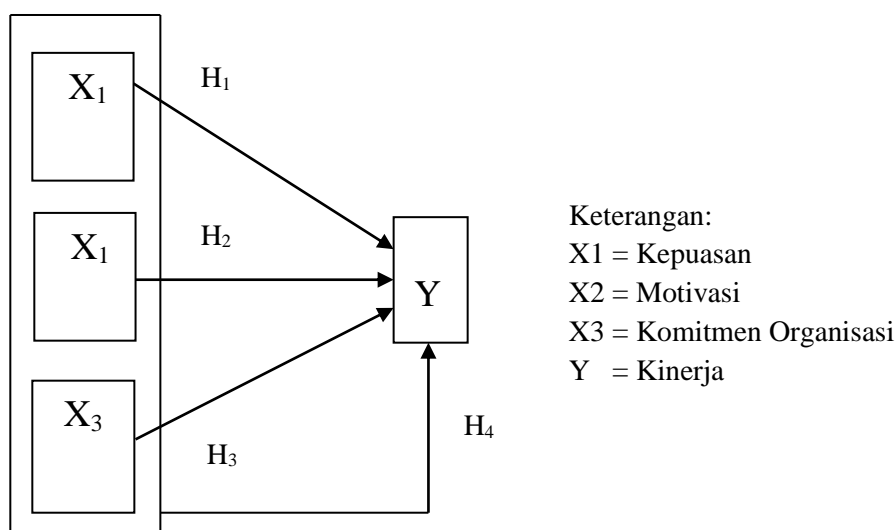
3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *expost facto*, yaitu model hubungan penelitian dengan pendekatan kuantitatif melalui desain non eksperimen, sehingga penelitian ini tidak melakukan perlakuan khusus terhadap subjek atau variabel tertentu, tetapi mengkaji fakta fakta yang terjadi dan dialami oleh subjek penelitian (Sugiyono 2012:99). Hal ini berarti bahwa manipulasi terhadap variabel penelitian tidak dilakukan, namun hanya menggali fakta fakta dari peristiwa yang telah terjadi melalui instrumen atau angket yang memuat sejumlah pertanyaan guna mendeskripsikan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

3.1.2 Desain Penelitian

Desain penelitian bersifat asosiatif, yaitu dengan menggunakan analisis regresi ganda dengan tujuan untuk menjelaskan akibat langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab (variabel bebas) terhadap variabel lain (variabel terikat). Desain ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sebab untuk menguji teori, menguji hipotesis, penggunaan alat uji statistik digunakan angka-angka dengan pengolahan data statistik, bahkan mulai dari pengumpulan data, penafsiran data serta penyajiannya dilakukan dalam bentuk dan model angka-angka berdasarkan hasil olahan data statistik pula (Ghozali, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, desain penelitian ini disajikan dalam bentuk diagram berikut.



Gambar 3.1
Desain Penelitian

Berdasarkan model hubungan seperti di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain noneksperimen sehingga penelitian tidak melakukan perlakuan khusus terhadap subjek, tetapi mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi dan dialami oleh subjek penelitian. Hal ini berarti bahwa manipulasi terhadap variabel penelitian tidak dilakukan, namun hanya menggali fakta-fakta dari peristiwa yang telah terjadi yang didasarkan pada hasil sebaran angket atau pernyataan yang mendeskripsikan tanggapan responden dari variabel yang diteliti. Hal tersebut mengacu pada pendapat Kerlinger (2006) yang menyatakan bahwa penelitian yang dilakukan setelah perbedaan-perbedaan dalam variabel bebas terjadi karena perkembangan kejadian atau peristiwa secara alami disebut penelitian *ex post facto*, yaitu dari sesudah fakta (Sugiyono 2012:109).

3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini mengambil lokasi di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, yaitu mulai bulan September sampai dengan bulan November 2021.

3.3 Populasi Penelitian

Pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari kemudian disimpulkan (Faisal 2012:99). Menurut Hadi (2012:98) populasi adalah keseluruhan objek penelitian. Berdasarkan kedua pendapat tersebut disimpulkan, populasi adalah keseluruhan subjek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang, seperti dirinci tabel berikut.

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

| No. | Jenis Kelamin | Populasi |
|--------|---------------|----------|
| 1 | Laki-laki | 22 orang |
| 2 | Perempuan | 10 orang |
| Jumlah | | 32 orang |

Sumber: Dokumen Yayasan, 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa jumlah populasi sebagai subjek adalah sebanyak 32 pengurus, maka seluruhnya dijadikan sebagai subjek penelitian, sehingga penelitian ini termasuk penelitian jenuh dengan

teknik sampling adalah total sampling. Hal ini di dasarkan pada pendapat Arikunto (2012:108) yang menyatakan bahwa: untuk sekedar ancer-ancer (perkiraan), maka bila jumlah subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya bersifat populasi, sedangkan bila subjek lebih dari 100 bisa diambil 10-15%, 15-20%, atau tergantung kebutuhan. Dengan demikian teknik samplingnya adalah total sampling atau sampel jenuh.

3.4 Jenis Dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, sebab hasil penelitian yang diperoleh berupa angka angka, yaitu didasarkan pada hasil sebaran angket atau instrumen kepada seluruh subjek.

3.4.2 Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, jenis data dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data skunder.

a. Data primer

Pengertian data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, kemudian diamati dan dicatat oleh peneliti (Sugiyono 2012:72). Data ini diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis yang diberikan kepada sejumlah responden. Penerapannya dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan variabel: Kepuasan, Motivasi, Komitmen Organisasi, kinerja pengurus.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber lain, seperti halnya buku referensi, brosur, majalah, jurnal dan dokumen dokumen (Arikunto 2012:108). Selain itu juga data pendukung pelaksanaan penelitian berupa: dokumen jumlah pengurus yayasan, sarana dan prasarana yang dimiliki yayasan, dan data pendukung lainnya. Berkaitan dengan penjelasan di atas, Hadi (2012) mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kuantitatif adalah hasil sebaran kuesioner, selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan lain lain. Data yang dihimpun dalam penelitian ini meliputi data: jumlah peserta didik setiap kelas, jenis kelamin, dan lain-lain. Adapun data yang diperoleh melalui kuesioner berupa jawaban dari pernyataan sesuai variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3.5 Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data ini berupa metode yang digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan diantaranya adalah sebagai berikut.

a. Observasi

Faisal (2012:129) menyatakan bahwa metode observasi adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap objek penelitian. Metode observasi ini digunakan untuk memperoleh data tentang kondisi yayasan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.

b. Metode dokumen

Sugiyono (2012:127) mengemukakan bahwa metode dokumen adalah suatu cara pengumpulan data dengan jalan mencatat hasil kegiatan dan dokumen dokumen lainnya yang dianggap perlu serta ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Data yang akan diperoleh dari dokumentasi adalah jumlah pengurus, jumlah kelas, sejarah berdirinya yayasan, stuktur organisasi, dan data pendukung lain.

c. Kuesioner

Menurut Faisal (2012:143), kuesioner merupakan daftar pernyataan tertulis dan dijawab atau dikerjakan tertulis pula oleh responden yang diselidiki. Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini adalah untuk mengungkap data tentang: kepuasan, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja pengurus. Pemberian skor angket didasarkan skala likert yang telah dimodifikasi, mulai dari yang terbesar hingga yang terkecil adalah seperti berikut ini.

- a) Sangat Setuju diberi skor
- b) Setuju diberi skor
- c) Netral diberi skor
- d) Tidak Setuju diberi skor
- e) Sangat Tidak Setuju diberi skor 1.

3.6 Variabel, Definisi Konsep Dan Operasional

Variabel definisi konsep variabel dan definisi secara operasional variabel ini dapat dikemukakan seperti tersaji pada tabel halaman berikut.

Tabel 3.2
Variabel, Definisi Konsep Dan Operasional

| Variabel | Definisi Konsep | Definisi Operasional | Skala Pengukuran |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Indikator | |
| Kepuasan (X ₁) | <p>Kepuasan kerja adalah Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Malayu S.P Hasibuan (2008),</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyenangi pekerjaannya 2. Mencintai pekerjaannya 3. Moral kerja positif 4. Disiplin kerja 5. Prestasi kerja | <p>Skala Likert:</p> <p>SS = 5</p> <p>S = 4</p> <p>N = 3</p> <p>TS = 2</p> <p>STS = 1</p> |
| Motivasi Kerja (X ₂) | <p>Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fisiologis 2. Rasa aman 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri | <p>Skala Likert:</p> <p>SS = 5</p> <p>S = 4</p> <p>N = 3</p> <p>TS = 2</p> <p>STS = 1</p> |

| | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| | (Hamzah, 2011). | | |
| Komitmen Organisasi (X ₃) | Menurut Robbins (2001) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pengurus memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut | 1. Kemauan pengurus 2. Kesetiaan pengurus 3. Kebanggaan pengurus Pada Organisasi | Skala Likert: SS = 5 S = 4 N = 3 TS = 2 STS = 1 |

| | | | |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Kinerja (Y) | Kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang pengurus merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi Robbins (2006) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian | Skala Likert: SS = 5 S = 4 N = 3 TS = 2 STS = 1 |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|

3.7 Uji Kelayakan Instrumen

Uji kelayakan instrumen ini meliputi uji validitas dan reliabilitas, hal ini dilakukan untuk mengetahui validitas (kesahihan) dan reliabilitasnya (kehandalan) sebelum digunakan untuk memperoleh data yang disebarkan 32 responden. Dalam uji coba ini diberikan kepada 10 pengurus sebagai responden, hal ini didasarkan pada teori bahwa “minimal uji coba dilakukan sebesar 10% (Arikunto 2012: 133) karena subjek penelitian ini adalah 32 pengurus maka jika subjeknya sebanyak 10 pengurus, maka hal ini tidak menyalahi aturan/teori dari ahli.

a. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen diuji menggunakan korelasi skor butir dengan skor total. Analisis dilakukan pada seluruh butir instrumen. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi = 5%. Jika hasil hitung atau $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dianggap tidak valid (*invalid*), sehingga instrumen tidak dapat digunakan atau dengan kata lain perlu perbaikan. Adapun alat hitung yang digunakan tidak dilakukan secara manual, tetapi dilakukan dengan menggunakan bantu program SPSS.

b. Uji Reliabilitas

Adapun uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat tingkat konsistensi instrumen, artinya apabila instrumen diujicobakan kepada kelompok subjek dengan jumlah tertentu dan dilakukan berulang kali pada waktu yang berbeda dapat secara konsisten memberikan hasil yang sama. Dalam penelitian ini, untuk mengetahui reliabilitas instrumen digunakan rumus Alpha Cronbach. Hal ini didasari pertimbangan keempat variabel penelitian alternatif jawabannya berupa data interval dan dalam keadaan demikian rumus Alpha Cronbach paling sesuai untuk digunakan (Ghozali 2012:107). Dalam mengetahui reliabel atau tidaknya instrumen dipakai pendapat Nunnally dalam Setiaji (2014:99), yaitu suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha 0,50 atau bisa dibuat persamaan: $\alpha > 0,05$. Dengan demikian item instrumen yang dianggap reliabel dalam penelitian ini adalah item dengan nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,05. Untuk melakukan uji

reliabilitas, peneliti menggunakan bantuan komputer program SPSS. Uji reliabilitas dilakukan pada item item yang telah teruji validitasnya, sedangkan item yang tidak valid tidak diuji validitasnya. Rumus Alpha Cronbach jika dituliskan secara manual adalah sebagai berikut.

$$r_n = \left(\frac{k}{(k-1)} \right) \left(1 - \frac{1 - \sum \alpha_b^2}{\alpha_1^2} \right)$$

Keterangan:

- r_n = Reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \alpha_b^2$ = Jumlah variablen butir
- α_1^2 = Variabel total

Jika $\Gamma_{11} \text{hitung} > \Gamma_{11} \text{tabel}$ instrumen dikatakan reliabel dan jika $\Gamma_{11} \text{hitung} < \Gamma_{11} \text{tabel}$ instrumen dikatakan tidak reliabel (Ghozali 2012:126), dengan rumus sebagai berikut.

$$\sigma^2 = \frac{\sum(X)^2 - \frac{\sum(X)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

- σ = Varians skor butir
- X = Jumlah skor butir
- N = Jumlah responden

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik penelitian adalah digunakannya alat dalam mengukur maupun dalam mengumpulkan data (Setiaji 2014:169). Pengukuran adalah suatu usaha untuk memberikan gambaran suatu hubungan. Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh positif dan signifikan: kepuasan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja pengurus (Y), karena variabel yang diukur adalah skala ordinal yaitu suatu skala dalam penomoran objek dan subjek disusun menurut besar dari tingkat tinggi ke tingkat rendah atau sebaliknya dengan jarak yang tidak harus banyak. Dalam memenuhi kriteria penelitian dengan cermat maka digunakan alat atau model hitung sebagai berikut.

Berdasarkan variabel yang digunakan, maka paradigma penelitian ini menggunakan analisis regresi linier ganda, yaitu mencari pengaruh antara variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap variabel Y . Dengan demikian langkah penyelesaian adalah sebagai berikut.

3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi ini dilakukan untuk mengetahui besarnya kekuatan atau pengaruh langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat serta variabel residual yang mewakili variabel lain di luar model yang diberi simbol R (residual). Selanjutnya model analisis tersebut dapat dituliskan ke dalam bentuk persamaan dalam bentuk analisis regresi ganda berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel kinerja pengurus.

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan).

b = Angka arah/koeffisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan/penurunan variabel terikat (Y) yang didasarkan pada variabel bebas.

X₁ = Kepuasan.

X₂ = Motivasi Kerja.

X₃ = Komitmen Organisasi.

3.8.2 Uji Model

3.8.2.1 Uji Anova (F-test)

Uji Anova menunjukkan nilai F hitung dan nilai probabilitas yang dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05 atau 5%. Jika hasil hitung atau F hitung lebih besar dari pada F tabel, maka model regresi dinyatakan *fit* atau layak untuk dijadikan sebagai suatu model penelitian.

3.8.2.2 Uji Koefisien Determinasi (Uji R²)

Pada uji determinasi pada intinya mengukur seberapa besar kemampuan model pada variabel bebas (X) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (Y), sehingga berdasarkan hasil uji regresi diperoleh angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*). Berdasarkan hasil uji regresi tersebut nantinya akan diperoleh angka koefisien determinasi, hal ini akan diketahui ada-tidaknya pengaruh antara variabel X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y. Kondisi ini menunjukkan sangat kuatnya kontribusi variabel X₁, X₂ dan X₃ dalam membentuk variabel Y.

3.8.3 Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan uji t, digunakan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh kepuasan kerja, motivasi Kerja dan komitmen organisasi secara sendiri sendiri terhadap kinerja pengurus, dengan kriteria sebagai berikut.

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$; diduga ada pengaruh positif dan signifikan
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$; diduga tidak ada pengaruh positif dan signifikan

Pengujian signifikansi dalam penelitian ini menggunakan perbandingan antara Sig_{hitung} dengan taraf signifikansi 0,05. Jika nilai probabilitas 0,05 *lebih kecil atau sama dengan* nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \leq sig$), artinya tidak signifikan, dan jika nilai probabilitas 0,05 *lebih besar atau sama dengan* nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \geq sig$), artinya signifikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Deskripsi objek penelitian merupakan deskripsi responden berdasarkan jawaban kuesioner yang diberikan oleh 32 responden yang menjadi objek penelitian, yaitu pengurus Yayasan kyai Ageng Majapahit Semarang. Berikut ini adalah uraian berdasarkan umur dan jenis kelamin.

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

| No. | Uraian | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|--------|-----------|------------------|----------------|
| 1. | Laki-laki | 22 | 68,8 |
| 2. | Perempuan | 10 | 31,2 |
| Jumlah | | 32 | 100,0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari tabel di atas tersebut nampak bahwa sebagian besar tugas tugas pekerjaan dilakukan oleh laki laki yaitu sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 68,8 persen sedangkan sisanya 10 orang atau 31,2 persen dikerjakan oleh perempuan, dengan demikian aspek gender dalam hal penyelesaian tugas tugas pekerjaan disesuaikan dengan jenis pekerjaan.

4.1.2 Umur Responden

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di objek penelitian biasanya adalah sebagai gambaran akan konsumsi individu. Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut :

$$N = 32$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{terbesar} - \text{terkecil} && (1) \\ &= 39 - 22 \\ &= 17 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Banyak kelas} &= 1 + 3,3 \log N && (2) \\ &= 1 + 3,3 \log 32 \\ &= 1 + 3,3 (1,505) \\ &= 1 + 4,9665 \\ &= 5,9665 \text{ dibulatkan menjadi } 6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kelas interval} &= \text{Rentang} : \text{Banyak Kelas} && (3) \\ &= 17 : 6 \\ &= 2,8 \text{ dibulatkan menjadi } 3 \end{aligned}$$

Tabel 4.2**Umur Responden**

| No. | Umur (Tahun) | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. | 22 – 24 | 8 | 25,0 |
| 2. | 25 - 27 | 9 | 28,1 |
| 3. | 28 – 30 | 7 | 21,9 |
| 4. | 31 – 33 | 3 | 9,4 |
| 5. | 34 – 36 | 2 | 6,2 |
| 6. | 37 – 39 | 3 | 9,4 |
| Jumlah | | 32 | 100,0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada tabel di atas, umur responden yang paling dominan adalah pengurus berumur antara 25-27 tahun yaitu sebanyak 9 orang atau 28,1 persen dan paling sedikit pengurus berumur antara 34 – 36 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau 6,2 persen. Menurut UU tentang *Ketenagakerjaan* No. 13 tahun 2003, batas umur produktif adalah 15 tahun – 64 tahun. Dengan demikian semua pengurus masih berumur produktif.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif Data Penelitian

Statistik deskriptif adalah bagian dari statistik yang mempelajari cara pengumpulan dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Statistik deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan atau fenomena (Hasan, 2003 : 6). Data ringkasan yang diperoleh dari pengolahan data dapat berupa jumlah (*total*), rata rata (*average*), persentase (*percentage*), dan sebagainya (Hasan, 2003 : 18).

Statistik deskriptif hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskriptif data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Hasil kuesioner merupakan deskriptif dari data variabel-variabel kuesioner yang terdiri 4 variabel yaitu : variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja pengurus. Berikut ini merupakan tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian :

4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja pada kuesioner ini dibentuk oleh 5 buah indikator-indikator pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.3

Persentase Tanggapan Responden

Terhadap Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

| No. Item Pernyataan | | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|-------------------------|--------------|-----|----|-----|-----|----|--------|
| X _{1.1} | Frekuensi | 0 | 6 | 18 | 5 | 3 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 12 | 54 | 20 | 15 | 101 |
| X _{1.2} | Frekuensi | 0 | 0 | 10 | 21 | 1 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 0 | 30 | 84 | 5 | 119 |
| X _{1.3} | Frekuensi | 0 | 2 | 8 | 19 | 3 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 4 | 24 | 76 | 15 | 119 |
| X _{1.4} | Frekuensi | 0 | 4 | 17 | 10 | 1 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 8 | 51 | 40 | 5 | 104 |
| X _{1.5} | Frekuensi | 0 | 2 | 9 | 18 | 3 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 4 | 27 | 72 | 15 | 118 |
| Jumlah (<i>F x S</i>) | | 0 | 28 | 186 | 292 | 55 | 561 |
| Persentase | | 0 | 5 | 32 | 52 | 10 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting kepuasan kerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Hal ini terbukti dari persentase tanggapan responden yang menjawab (setuju) sebesar 52 persen.

4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja pada kuesioner ini dibentuk oleh 5 buah indikator-indikator pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel motivasi kerja dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.4

Persentase Tanggapan Responden

Terhadap Pernyataan Variabel Motivasi Kerja (X₂)

| No. Item Pernyataan | | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|-------------------------|--------------|-----|----|----|-----|-----|--------|
| X _{2.1} | Frekuensi | 0 | 1 | 5 | 22 | 8 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 2 | 15 | 88 | 20 | 125 |
| X _{2.2} | Frekuensi | 0 | 0 | 2 | 22 | 8 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 0 | 6 | 88 | 40 | 134 |
| X _{2.3} | Frekuensi | 0 | 0 | 4 | 13 | 15 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 0 | 12 | 52 | 75 | 139 |
| X _{2.4} | Frekuensi | 0 | 0 | 1 | 18 | 13 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 0 | 3 | 72 | 65 | 140 |
| X _{2.5} | Frekuensi | 0 | 0 | 4 | 13 | 15 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 0 | 12 | 52 | 75 | 139 |
| Jumlah (<i>F x S</i>) | | 0 | 2 | 48 | 352 | 275 | 677 |
| Persentase | | 0 | 0 | 7 | 52 | 41 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting motivasi kerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Hal ini terbukti dari persentase tanggapan responden yang menjawab (setuju) sebesar 52 persen.

4.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi pada kuesioner ini dibentuk oleh 3 buah indikator pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.5

Persentase Tanggapan Responden

Terhadap Pernyataan Variabel Komitmen Organisasi (X₃)

| No. Item Pernyataan | | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|--------------------------------|--------------|------------|-----------|----------|----------|-----------|---------------|
| X _{3.1} | Frekuensi | 0 | 1 | 8 | 21 | 2 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 2 | 24 | 84 | 10 | 120 |
| X _{3.2} | Frekuensi | 0 | 1 | 14 | 16 | 1 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 2 | 42 | 64 | 5 | 113 |
| X _{3.3} | Frekuensi | 0 | 2 | 13 | 13 | 4 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 4 | 39 | 52 | 20 | 115 |
| Jumlah (<i>F x S</i>) | | 0 | 8 | 105 | 200 | 35 | 348 |
| Persentase | | 0 | 2 | 30 | 57 | 10 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting komitmen organisasi sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Hal ini terbukti dari persentase tanggapan responden yang menjawab (setuju) sebesar 57 persen.

4.2.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja

Variabel kinerja pada kuesioner ini dibentuk oleh 5 buah indikator-indikator pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel kinerja dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Persentase Tanggapan Responden
Terhadap Pernyataan Variabel Kinerja (Y)

| No. Item Pernyataan | | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|-------------------------|--------------|-----|----|-----|-----|----|--------|
| Y.1 | Frekuensi | 0 | 1 | 10 | 18 | 3 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 2 | 30 | 72 | 15 | 119 |
| Y.2 | Frekuensi | 0 | 2 | 9 | 18 | 3 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 4 | 27 | 72 | 15 | 118 |
| Y.3 | Frekuensi | 0 | 2 | 10 | 16 | 4 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 4 | 30 | 64 | 20 | 118 |
| Y.4 | Frekuensi | 0 | 2 | 10 | 17 | 3 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 4 | 30 | 68 | 15 | 117 |
| Y.5 | Frekuensi | 0 | 1 | 10 | 18 | 3 | 32 |
| | <i>F x S</i> | 0 | 2 | 30 | 72 | 15 | 119 |
| Jumlah (<i>F x S</i>) | | 0 | 16 | 147 | 348 | 80 | 591 |
| Persentase | | 0 | 3 | 25 | 59 | 14 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting kinerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan kualitas perusahaan (yayasan). Hal ini terbukti dari persentase tanggapan responden yang menjawab (setuju) sebesar 59 persen.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Uji Kelayakan Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2001 : 135), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang diteliti periset. Uji validitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung (pada kolom *corrected item total correlations*) dengan *r* tabel. Koefisien kritis diperoleh dari tabel distribusi *r* dengan menggunakan derajat bebasnya, yaitu :

$$\begin{aligned}df &= N - k \\ &= 32 - 3 \\ &= 29\end{aligned}$$

dengan taraf signifikan sebesar 5 persen uji 1 arah diperoleh ***r* tabel = 0,3009**. Jika hasil *r* hitung > *r* tabel, atau hasil prob-sig. < 0,05, maka kuesioner tersebut dikatakan **valid** (Ghozali, 2001 : 135). Hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS versi 16 dan disajikan pada berikut ini :

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner

| Variabel Penelitian | Item | r hitung | r tabel | Kriteria |
|--------------------------|------|----------|---------|----------|
| Kepuasan Kerja (X1) | X1_1 | 0,550 | 0,3009 | Valid |
| | X1_2 | 0,219 | 0,3009 | Valid |
| | X1_3 | 0,376 | 0,3009 | Valid |
| | X1_4 | 0,620 | 0,3009 | Valid |
| | X1_5 | 0,465 | 0,3009 | Valid |
| Motivasi Kerja (X2) | X2_1 | 0,593 | 0,3009 | Valid |
| | X2_2 | 0,390 | 0,3009 | Valid |
| | X2_3 | 0,861 | 0,3009 | Valid |
| | X2_4 | 0,512 | 0,3009 | Valid |
| | X2_5 | 0,861 | 0,3009 | Valid |
| Komitmen Organisasi (X3) | X3_1 | 0,780 | 0,3009 | Valid |
| | X3_2 | 0,628 | 0,3009 | Valid |
| | X3_3 | 0,750 | 0,3009 | Valid |
| Kinerja (Y) | Y_1 | 0,864 | 0,3009 | Valid |
| | Y_2 | 0,806 | 0,3009 | Valid |
| | Y_3 | 0,665 | 0,3009 | Valid |
| | Y_4 | 0,676 | 0,3009 | Valid |
| | Y_5 | 0,864 | 0,3009 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih *besar* dari $r \text{ tabel} = 0,3009$ (nilai $r \text{ tabel}$ untuk $n = 32$). Sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mendapatkan data yang reliabel. Uji realibilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* (α), dimana jika $\alpha > 0,60$, maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel (Ghozali, 2001 : 133). Berikut hasil uji reabilitasnya :

Tabel 4.8

Hasil Pengujian Reliabilitas

| Variabel | <i>Alpha</i> Hitung | <i>Alpha</i> <i>Cronbach</i> | Keterangan |
|--------------------------|------------------------|---------------------------------|------------|
| Kepuasan Kerja (X1) | 0,712 | 0,60 | Reliabel |
| Motivasi Kerja (X2) | 0,837 | 0,60 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi (X3) | 0,841 | 0,60 | Reliabel |
| Kinerja (Y) | 0,909 | 0,60 | Reliabel |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien *Alpha* hitung yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item item pada masing masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.3.2 Pengujian Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa model regresi yang telah diolah dengan program SPSS versi 16 dapat mengukur kekuatan relasi atau hubungan yang saling ketergantungan antara variabel terikat (dependen) dengan satu atau lebih variabel bebas (independen) melalui suatu persamaan, serta sah atau validnya digunakan sebagai peramalan nilai variabel independen, maka model regresi yang dipakai dalam penelitian harus bebas dari uji asumsi klasik. Berikut merupakan hasil uji asumsi klasik penelitian ini :

a) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi, yakni dengan melihat dari nilai *tolerance*, dan lawannya yaitu *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *Tolerance* VIF dari variabel bebas pada model regresi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Multikolinieritas

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | Kepuasan Kerja | .787 | 1.271 |
| | Motivasi Kerja | .690 | 1.450 |
| | Komitmen Organisasi | .564 | 1.772 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

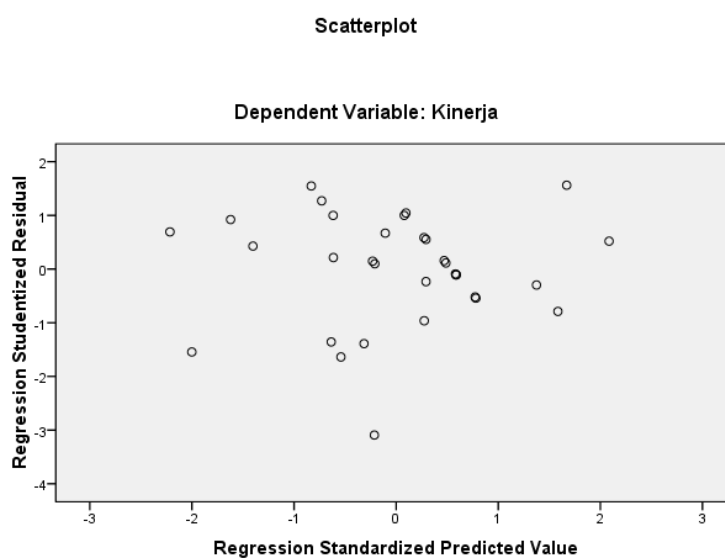
Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* dari semua variabel bebas memiliki nilai yang lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi.

b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual antara yang satu dengan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2001 : 69). Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat diketahui dari hasil pengujian grafik plot berikut ini :

Gambar 4.1

Hasil Pengujian Heterokedastisitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Gambar di atas menunjukkan bahwa tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, sehingga tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

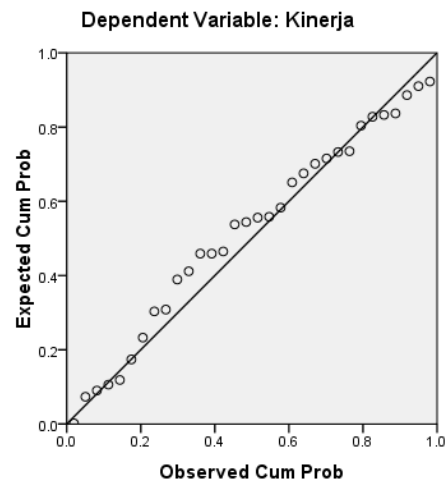
c) Uji Normalitas

Ghozali (2001 : 74) memaparkan bahwa uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan grafik

Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dalam model regresi, yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Grafik dan histogram hasil pengujian normalitas penelitian ini adalah sebagai berikut :

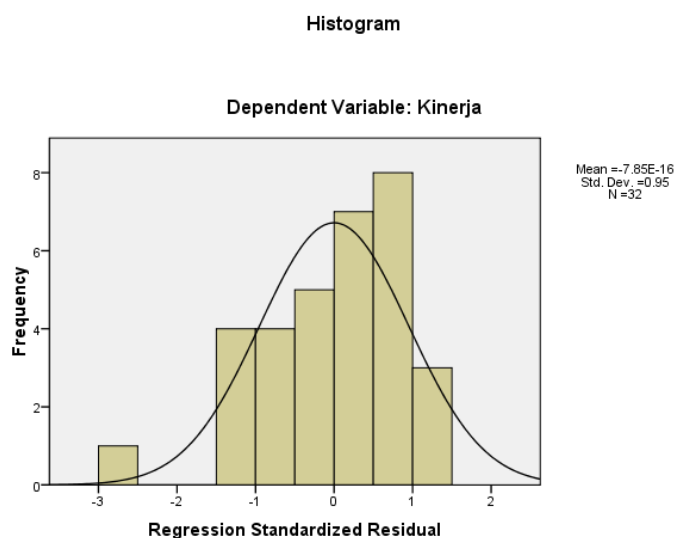
Gambar 4.2**Hasil Pengujian Normalitas (Grafik)**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Normalitas (Histogram)



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Grafik pada gambar di atas menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal dan pada histogram juga menunjukkan pola distribusi normal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan model analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk hipotesis tentang pengaruh variabel secara simultan mampu untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel independen atau secara parsial. Pengolahan data dengan program SPSS 16 memberikan nilai koefisien persamaan regresi sebagai berikut :

Tabel 4.10
Koefisien Persamaan Regresi Linear Berganda

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -4.670 | 2.520 | | -1.853 | .074 |
| | Kepuasan Kerja | .278 | .110 | .219 | 2.523 | .018 |
| | Motivasi Kerja | .271 | .117 | .214 | 2.309 | .029 |
| | Komitmen Organisasi | 1.152 | .178 | .664 | 6.488 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,219 X_1 + 0,214 X_2 + 0,664 X_3 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja

X₁ : Kepuasan Kerja

X₂ : Motivasi Kerja

X₃ : Komitmen Organisasi

e : Residual Error

Dari model tersebut di atas kemudian dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing-masing koefisien regresinya, yaitu :

1. Koefisien regresi variabel kepuasan kerja diperoleh hasil sebesar 0,219 dengan arah positif. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel kepuasan kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja.
2. Koefisien regresi variabel motivasi kerja diperoleh hasil sebesar 0,214 dengan arah positif. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel motivasi kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja.
3. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi diperoleh hasil sebesar 0,664 dengan arah positif. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel komitmen organisasi yang lebih baik akan meningkatkan kinerja.

4.3.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah dihipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik. Berikut ini merupakan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

a. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hipotesis 1, 2, 3 dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) hasil hitung dan perbandingan antara t hitung dan t tabel. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan dibawah 0,05 maka hipotesis

diterima, sedangkan jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Kepuasan terhadap kinerja Pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang

Koefisien regresi variabel kepuasan kerja (X_1) diperoleh hasil positif sebesar 0,219. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel kepuasan kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,523 dengan signifikansi sebesar 0,018. Tampak bahwa hasil nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Pada df sebesar 29 dan taraf signifikan sebesar 0,05 diperoleh t tabel sebesar 1,699 sehingga nilai t hitung = 2,523 > nilai t tabel = 1,699 Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang

Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X_2) diperoleh hasil positif sebesar 0,214. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel motivasi kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,309 dengan signifikansi sebesar 0,029. Tampak bahwa hasil nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Pada df sebesar 29 dan taraf signifikan sebesar 0,05 sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,699

sehingga nilai t hitung = 2,309 > nilai t tabel = 1,699. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.

Koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_3) diperoleh hasil positif sebesar 0,664. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel motivasi kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 6,488 dengan signifikansi sebesar 0,000. Tampak bahwa hasil nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Pada df sebesar 29 dan taraf signifikan sebesar 0,05 sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,699 sehingga nilai t hitung = 6,488 > nilai t tabel = 1,699. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

b. Uji Ketepatan Model / Uji Statistik F

Pengujian model penelitian berupa pengaruh variabel bebas/independen secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependennya dilakukan dengan menggunakan uji statistik F.

Tabel 4.11

Hasil Pengujian Statistik F

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 250.358 | 3 | 83.453 | 47.101 | .000 ^a |
| | Residual | 49.610 | 28 | 1.772 | | |
| | Total | 299.969 | 31 | | | |

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil perhitungan statistik dengan menggunakan SPSS sebagaimana pada tabel di atas diperoleh nilai F sebesar 47,101 dengan tingkat signifikansi 0,000. Jika dilihat dari nilai signifikansi F tersebut diperoleh bahwa nilai Sig. F lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap variabel kinerja diterima (H_0 ditolak dan H_a diterima).

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Berikut ini merupakan tabel hasil koefisien determinasi :

Tabel 4.12

Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .914 ^a | .835 | .817 | 1.331 |

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada tabel di atas ditunjukkan nilai adjusted R² diperoleh sebesar 0,817 yang artinya 81,7 persen variasi dari variabel terikat/dependen kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas/independen kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi sedangkan sisanya sebesar 19,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.4 Pembahasan

Analisis regresi memberikan hasil bahwa variabel bebas/independen (kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi) yang dipergunakan dalam penelitian ini secara individu, semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat/dependen (kinerja). Penjelasan dari masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

4.4.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja. Secara teoritis, kepuasan pengurustentu akan berpengaruh dengan kinerja pengurus. Apabila kepuasan kerja kerja pengurus terpenuhi maka pengurus akan merasa mendapatkan perhatian dan pengurus akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan maksimal, menggunakan waktu secara efektif, menggunakan sarana dan prasarana secara efisien yang sebagai wujud nyata pelaksanaan kinerja pengurus. Dengan demikian secara singkat dapat dikemukakan bahwa semakin baik kepuasan kerja pengurus, maka akan semakin meningkat kinerja yang dimiliki oleh pengurus. Sebaliknya, semakin kurang baik kepuasan kerja pengurus, maka akan semakin rendah kinerja yang dimiliki oleh pengurus.

Hasil penelitian mendapatkan bahwa kepuasan kerja dinilai sudah baik, sehingga meningkatkan kinerja pengurus. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Adella Putri Karima

(2016), Arik Prasetya (2017), Arina Nurandini (2014) dan Anita Ayu Pangestu (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

4.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja. Apabila pengurus telah memiliki motivasi dalam bekerja, yaitu berupa kenyamanan dan dukungan penuh dari atasan, maka pengurus akan mengimbangi atau akan mewujudkan motivasi kerja tersebut dengan bekerja secara maksimal. Pelaksanaan pekerjaan secara maksimal ini oleh manajemen sumber daya manusia (SDM) disebut sebagai kinerja yang jika dilaksanakan secara maksimal akan memenuhi mutu yang ditetapkan. Dengan demikian apabila pengurus memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka pengurus akan menunjukkan kinerja dengan baik dan maksimal yang diwujudkan dengan penyelesaian pekerjaan dengan baik. Hal tersebut bila dikaji lebih mendalam akan berpengaruh pada perolehan yang dicapai, dan akibatnya yayasan akan mengalami peningkatan kualitasnya.

Hasil penelitian mendapatkan bahwa motivasi kerja dinilai sudah baik, sehingga meningkatkan kinerja pengurus. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Adella Putri Karima (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

4.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi yang lebih baik akan meningkatkan kinerja. Secara teoritis, komitmen organisasi sangatlah berpengaruh besar pada kinerja pengurus, rasa memiliki seorang pengurus terhadap Organisasi / yayasan akan menimbulkan kesungguhan pengurus dalam menjalankan kinerjanya. Pengurus yang sudah merasa nyaman dan tenang pada sebuah organisasi / yayasan pasti akan bekerja secara maksimal dan bersungguh-sungguh. Dalam hal ini akan berdampak baik kepada yayasan.

Hasil penelitian mendapatkan bahwa komitmen organisasi secara umum sudah tinggi, sehingga peningkatan kinerja pengurus semakin tinggi. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Anita Ayu Pangestu (2014) dan Arina Nurandini (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja.

4.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Dengan demikian, jika variabel-variabel tersebut dihubungkan maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Apabila kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi diperoleh pengurus, maka kinerja akan tercapai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
Kepuasan kerja yang lebih baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
Motivasi kerja yang lebih baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
Komitmen organisasi yang lebih baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.
4. Kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan sebagai berikut :

1. Dalam hal kepuasan kerja, untuk meningkatkan kinerja perlu diperhatikan interaksi yang lebih baik terhadap pengurus. Ketua yayasan harus memperhatikan kepuasan karyawan agar kinerja karyawan bisa tambah lebih maksimal.
2. Dalam hal motivasi kerja, Apabila pengurus telah memiliki motivasi dalam bekerja, yaitu berupa kenyamanan dan dukungan penuh dari atasan, maka pengurus akan mengimbangi atau akan mewujudkan motivasi kerja tersebut dengan bekerja secara maksimal. Pelaksanaan pekerjaan secara maksimal ini oleh manajemen sumber daya manusia (SDM) disebut sebagai kinerja yang jika dilaksanakan secara maksimal akan memenuhi mutu yang ditetapkan. Dengan demikian apabila pengurus memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka pengurus akan menunjukkan kinerja dengan baik dan maksimal yang diwujudkan dengan penyelesaian pekerjaan dengan baik. Hal tersebut bila dikaji lebih mendalam akan berpengaruh pada perolehan yang dicapai, dan akibatnya yayasan akan mengalami peningkatan kualitasnya.
3. Dalam hal komitmen organisasi, penelitian ini menyatakan variabel komitmen organisasi memiliki nilai koefisien yang paling tinggi, maksudnya komitmen organisasi yang di miliki pengurus dapat

meningkatkan kinerja pengurus. Hal ini harus menjadi perhatian khusus Yayasan Kyai Ageng Majapahit agar kinerja pengurus bisa maksimal.

5.3 Keterbatasan

Asumsi dan keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian hanya dilakukan kepada pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.
- b. Penelitian ini hanya membuktikan pengaruh kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus di Yayasan Kyai Ageng Majapahit Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*.
Jakarta: Rineka Cipta.
- Anita Ayu Pangestu. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada BNI KCU Semarang). Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Arina Nurandini. (2003). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja (Studi Pada PERUMNAS Jakarta). Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Breuer, T.K. (2004). High Performance Workplace Practice and Job Satisfaction: Evidence from Europe. *Discussion Paper Series – 1265*
- Depdiknas. 2012. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. (2003). *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga 5.
- Hadi, S. (1991). *Analisis Butir Untuk Instrumen*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Handoko, Hani. (2002). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Hasibuan Malayu, SP. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :PT. Bumi Askara.
- Hasan. (2003). *Pokok pokok Materi Statistik (Statistik Deskriptif)*. Edisi Kedua, Penerbit: PT.Bumi Aksara, Jakarta

Manullang M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bagian
Penerbitan

Fakultas ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Mulyasa. 2015. *Menjadi Guru profesional Menciptakan Pembelajaran
Kreatif*

dan Menyengkan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Robbins, Stepen, P. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gramedia.

Sondang P. Siagian (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi
Aksara, Jakarta.

Sugiyono. (2007). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Statistik untuk Penelitian Binis*, Edisi 10,
Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.
Bandung : Alfabeta.

Usman . 2013. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT.
Bumi Aksara.

Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari
Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian
Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen
Organisasi terhadap Kinerja Pengurus di Yayasan Kyai
Ageng Majapahit Semarang

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka penyelesaian tugas akhir/skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cendekia Karya Utama Semarang mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pengurus, maka saya mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi/menjawab kuesioner (angket) penelitian ini dengan sejujur-jujurnya dan seobjektif mungkin. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i akan **dijamin kerahasiaannya** dan hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah. Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat.

Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner (angket) penelitian ini, peneliti mengucapkan terima kasih.

Semarang, 14 Desember 2021

Peneliti

Kholil Arfin

KUESIONER (ANGKET) PENELITIAN

A. Identitas Responden

1. N a m a :(boleh tidak diisi)
2. U m u r : tahun
3. Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Masa Kerja :
 - a. 1 – 7 Tahun
 - b. 8 – 14 Tahun
 - c. > 14 Tahun
5. Pendidikan Terakhir :

B. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini dengan jujur dan benar (sesuai petunjuk pengisian).
2. Bacalah terlebih dahulu pernyataan dengan cermat sebelum anda memulai untuk menjawabnya.
3. Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 jawaban
4. Berilah tanda (\surd) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia dan yang paling sesuai dengan pendapat atau keadaan Anda.

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Kepuasan X1

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|--------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 1. | Saya senang menjalankan pekerjaan yang di berikan | | | | | |
| 2. | Saya mencintai pekerjaan yang di berikan kepada | | | | | |
| 3. | Saya merasa senang dengan kepemimpinan ketua yayasan | | | | | |
| 4. | Saya merasa senang dengan peraturan yang sudah berjalan | | | | | |
| 5. | Saya merasa senang dengan perhatian prestasi kerja karyawan. | | | | | |

Motivasi Kerja X2

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 1. | Saya giat bekerja karena mendapat upah/gaji sesuai peraturan yang berlaku. | | | | | |
| 2. | Saya giat bekerja karena mendapat program asuransi (BPJS Kesehatan). | | | | | |
| 3. | Saya menjaga hubungan dengan rekan kerja untuk menunjang pekerjaan saya. | | | | | |
| 4. | Saya perlu giat bekerja untuk mendapatkan pengakuan prestasi/penilaian yang baik dari atasan/rekan kerja | | | | | |
| 5 | Saya mendapat kesempatan mengembangkan potensi/bakat yang saya miliki. | | | | | |

Komitmen Organisasi (X3)

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 1. | Saya memilih yayaysan ini sebagai tempat kerja daripada di tempat lain. | | | | | |
| 2. | Saya senang mengabdikan diri saya demi kemajuan yayasan ini | | | | | |
| 3. | Saya bangga menjadi bagian di yayasan ini | | | | | |

Kinerja Pengurus Y

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 1. | Saya menganggap ketercapaian target sanga penting dalam pekerjaan saya. | | | | | |
| 2. | Saya melaksanakan tugas sesuai Standar Operasional Yayasan. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3. | Saya memanfaatkan waktu kerja dengan baik | | | | | |
| 4. | Saya mengetahui tanggung jawab saya sebagai karyawan. | | | | | |
| 5. | Saya mengetahui keterampilan diperlukan dalam pekerjaan. | | | | | |

UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .712 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x1_1 | 14.38 | 3.532 | .550 | .629 |
| x1_2 | 13.81 | 4.867 | .372 | .701 |
| x1_3 | 13.81 | 4.351 | .367 | .705 |
| x1_4 | 14.28 | 3.757 | .620 | .600 |
| x1_5 | 13.84 | 4.072 | .465 | .666 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .837 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x2_1 | 17.25 | 4.065 | .593 | .817 |
| x2_2 | 16.97 | 4.805 | .390 | .862 |
| x2_3 | 16.81 | 3.319 | .861 | .733 |
| x2_4 | 16.78 | 4.499 | .512 | .836 |
| x2_5 | 16.81 | 3.319 | .861 | .733 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .841 | 3 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x3_1 | 7.12 | 1.597 | .780 | .720 |
| x3_2 | 7.34 | 1.781 | .628 | .851 |
| x3_3 | 7.28 | 1.241 | .750 | .754 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 32 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .909 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| y_1 | 14.75 | 6.258 | .864 | .870 |
| y_2 | 14.78 | 6.176 | .806 | .880 |
| y_3 | 14.78 | 6.434 | .665 | .912 |
| y_4 | 14.81 | 6.544 | .676 | .908 |
| y_5 | 14.75 | 6.258 | .864 | .870 |

HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|---------------------|-------|----------------|----|
| Kinerja | 18.47 | 3.111 | 32 |
| Kepuasan Kerja | 17.53 | 2.449 | 32 |
| Motivasi Kerja | 21.16 | 2.451 | 32 |
| Komitmen Organisasi | 10.88 | 1.792 | 32 |

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|
| 1 | Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja ^a | | . Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .914 ^a | .835 | .817 | 1.331 |

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

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 250.358 | 3 | 83.453 | 47.101 | .000 ^a |
| | Residual | 49.610 | 28 | 1.772 | | |
| | Total | 299.969 | 31 | | | |

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | |
| | | 1 | (Constant) | -4.670 | |
| | Kepuasan Kerja | .278 | .110 | .219 | 2.523 |
| | Motivasi Kerja | .271 | .117 | .214 | 2.309 |
| | Komitmen Organisasi | 1.152 | .178 | .664 | 6.488 |

a. Dependent Variable: Kinerja

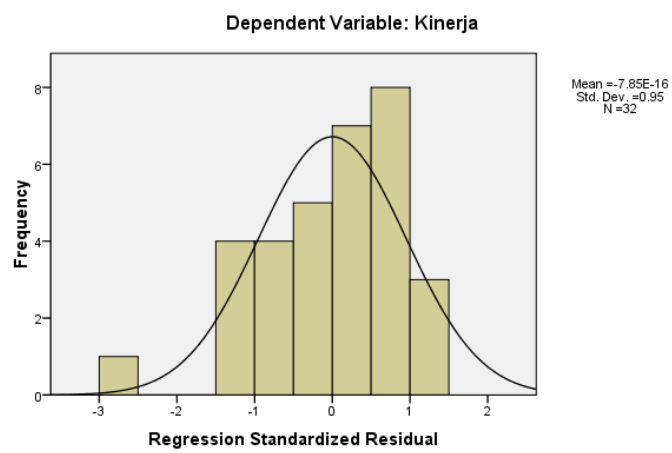
Coefficients^a

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | Kepuasan Kerja | .787 | 1.271 |
| | Motivasi Kerja | .690 | 1.450 |
| | Komitmen Organisasi | .564 | 1.772 |

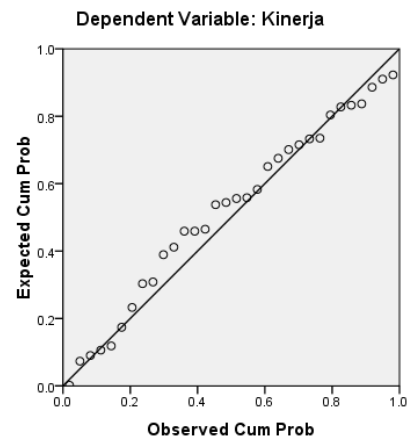
a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

