

HASIL PENELITIAN
PENGARUH INTERNAL SERVICE, KEPUASAN, RETENSI,
PRODUKTIVITAS DOSEN TERHADAP NILAI PELAYANAN
EKSTERNAL PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA
PROGRAM PASCASARJANA TERAKREDITASI
DI KOTA MAKASSAR

JAM'AN



PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2011

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH INTERNAL SERVICE, KEPUASAN, RETENSI,
PRODUKTIVITAS DOSEN TERHADAP NILAI PELAYANAN EKSTERNAL
PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA PROGRAM PASCASARJANA
TERAKREDITASI DI KOTA MAKASSAR**

DIAJUKAN OLEH :

**JAM'AN
NOMOR POKOK : P0500306044**

**TELAH DIPERIKSA DAN DINYATAKAN MEMENUHI SYARAT UNTUK
MELAKSANAKAN SEMINAR HASIL PENELITIAN**

MENYETUJUI :

TIM PROMOTOR,

**PROF . DR. Hj. ST. HAERANI, S.E, M.Si
PROMOTOR**

TGL. :

**DR. IDRUS TABA, S.E, M.Si
CO-PROMOTOR**

TGL. :

**KETUA PROGRAM STUDI S3
ILMU EKONOMI,**

PROF. DR. H. DJABIR HAMZAH, M.A.

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| HALAMAN SAMPUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| DAFTAR ISI..... | iii |
| DAFTAR GAMBAR..... | iv |
| DAFTAR TABEL..... | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 17 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 18 |
| D. Kegunaan Penelitian..... | 20 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 21 |
| A. Kajian Teoritik..... | 21 |
| 1. Beberapa Perdebatan dalam Pengembangan SDM..... | 21 |
| 2. The Service Profit Chain | 35 |
| 3. Internal Service Quality (Kualitas Layanan)..... | 38 |
| 4. Employee Satisfaction (<i>Kepuasan Karyawan</i>)..... | 69 |
| 5. Retensi Karyawan..... | 74 |
| 6. Produktivitas Karyawan..... | 77 |
| 7. Nilai Pelayanan Eksternal..... | 82 |
| B. Kajian Empiris | 88 |
| 1. Kualitas Layanan Internal dan Kepuasan | 88 |
| 2. Sistem imbalan dan penghargaan terhadap kepuasan.... | 91 |
| 3. Sistem Imbalan dan Penghargaan terhadap Retensi ... | 93 |

| | |
|--|------------|
| 4. Sistem Imbalan dan Penghargaan terhadap Produktivitas | ...94 |
| 5. Rancangan tempat kerja terhadap kepuasan | 96 |
| 6. Sarana untuk melayani terhadap kepuasan | 97 |
| 7. Kepuasan dan Retensi | 100 |
| 8. Kepuasan dan Produktivitas | 101 |
| 9. Kepuasan dan Nilai Pelayanan Eksternal | 103 |
| 10. Retensi dan nilai pelayanan eksternal | 106 |
| 11. Produktivitas dan Nilai Pelayanan Eksternal | 109 |
| C. Tinjauan penelitian Terdahulu | 109 |
| BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS | 124 |
| A. Kerangka Konseptual | 124 |
| B. Hipotesis | 135 |
| BAB IV METODE PENELITIAN | 138 |
| A. Jenis dan Rancangan Penelitian | 138 |
| B. Instrumen Penelitian | 140 |
| C. Populasi dan Sampel Penelitian | 140 |
| D. Jenis dan Sumber Data | 142 |
| E. Variabel Penelitian | 143 |
| F. Uji Validitas dan Reliabilitas | 144 |
| G. Metode Pengumpulan Data | 148 |
| H. Metode dan Alat Analisis | 149 |
| I. Pengujian Hipotesis | 160 |
| J. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran | 160 |
| BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN | 165 |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian | 165 |

| | |
|--|-----|
| B. Karakteristik responden..... | 175 |
| C. Analisis Statistik Deskriptif..... | 176 |
| D. Analisis Hasil Penelitian..... | 190 |
| E. PengujianHipotesis..... | 214 |
| F. Pembahasan..... | 219 |
| G. Kontribusi Teoritis Hasil Penelitian..... | 263 |
| H. Implikasi Penelitian | 265 |
| I. Keterbatasan Penelitian | 266 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN..... | 268 |
| A. Kesimpulan..... | 268 |
| B. Saran..... | 271 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 272 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.1. | Jumlah Dosen pada 7 program magister yang telah terakreditasi di Kota Makassar..... | 141 |
| 4.2. | Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian..... | 146 |
| 4.3. | Kriteria Goodness of Fit..... | 159 |
| 5.1. | Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja..... | 176 |
| 5.2. | Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian..... | 177 |
| 5.3. | Frekuensi/Persentase Indikator Variabel sistem imbalan dan penghargaan..... | 178 |
| 5.4. | Frekuensi Indikator Variabel rancangan pekerjaan..... | 179 |
| 5.5. | Frekuensi Indikator Variabel Seleksi dan pengembangan..... | 181 |
| 5.6. | Frekuensi Indikator Variabel sarana untuk melayani pelanggan | 182 |
| 5.7. | Frekuensi Indikator Variabel rancangan tempat kerja..... | 183 |
| 5.8. | Frekuensi/Persentase Indikator Variabel kepuasan dosen..... | 185 |
| 5.9. | Frekuensi/Persentase Indikator Variabel retensi dosen..... | 186 |
| 5.10. | Frekuensi Indikator Variabel produktivitas dosen..... | 187 |
| 5.11. | Frekuensi/Persentase Indikator Variabel nilai pelayanan eksternal | 189 |
| 5.12. | Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices sistem imbalan dan penghargaan (X1)..... | 195 |
| 5.13. | Loading faktor (λ) Pengukuran faktor sistem imbalan dan penghargaan (X1)..... | 196 |
| 5.14. | Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices rancangan pekerjaan (X2) | 197 |
| 5.15. | Loading faktor (λ) Pengukuran faktor rancangan pekerjaan (X2).... | 198 |

| | |
|---|-----|
| 5.16. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices seleksi dan pengembangan (X3)..... | 199 |
| 5.17. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor seleksi dan pengembangan.. | 200 |
| 5.18. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices sarana untuk melayani pelanggan (X4)..... | 201 |
| 5.19. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor sarana untuk melayani Pelanggan..... | 202 |
| 5.20. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices rancangan tempat kerja (X5)..... | 203 |
| 5.21. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor rancangan tempat kerja..... | 204 |
| 5.22. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices kepuasan dosen (Y1).... | 205 |
| 5.23. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor kepuasan dosen..... | 206 |
| 5.24. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices retensi dosen (Y2)..... | 207 |
| 5.25. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor retensi dosen..... | 208 |
| 5.26. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices produktivitas dosen (Y3) | 209 |
| 5.27. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor produktivitas dosen..... | 210 |
| 5.28. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices nilai pelayanan eksternal (Y4)..... | 211 |
| 5.29. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor nilai pelayanan eksternal... | 212 |
| 5.30. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model..... | 214 |
| 5.31. Pengujian Hipotesis..... | 215 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Negara Indonesia merupakan salah satu negara berkembang dengan berbagai potensi sumber daya yang dimiliki. Berbekal berbagai potensi yang telah dimiliki itu, perlu dikembangkan untuk pembangunan masyarakat Indonesia kearah kehidupan modern yang lebih baik. Pembangunan masyarakat Indonesia yang lebih baik, untuk meningkatkan taraf hidup yang lebih baik pula, melalui proses industrialisasi modern. Berbicara mengenai era industrialisasi modern, berarti tidak hanya berbicara mengenai tumbuh berkembangnya berbagai macam industri, tetapi juga sumber pendukungnya yang ikut mewujudkan suatu tujuan pembangunan yaitu untuk menuju masyarakat industri yang maju dan mandiri. Terbentuknya suatu masyarakat industri modern akan mendorong terbentuknya suatu keadaan perekonomian negara yang semakin mantap, dengan timbulnya berbagai bidang usaha baru, baik itu usaha baru dibidang industri barang maupun industri baru dibidang jasa secara berkesinambungan dalam jangka panjang. Proses industrialisasi modern supaya dapat berjalan dengan baik, tentu memerlukan dukungan pendidikan yang baik pula dalam artian kualitas dan kuantitas. Dukungan pendidikan untuk pembangunan tersebut dapat berjalan dengan baik, sudah tentu membutuhkan partisipasi dan kepercayaan dari

masyarakat itu sendiri terhadap pendidikan nasional sebagai pihak yang menghasilkan tenaga-tenaga terpelajar.

Perguruan tinggi sebagai industri jasa dan merupakan salah satu dinamisator pembangunan pendidikan nasional, dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanfaatkan berbagai potensi yang dimiliki guna memberikan pelayanan yang terbaik kepada mahasiswa sebagai pelanggannya. Melalui pemanfaatan dari berbagai potensi yang dimiliki dengan baik itu, diharapkan perguruan tinggi itu mampu menciptakan efisiensi yang tinggi, yang diikuti oleh pemahaman yang mendalam tentang pelanggannya. Pemanfaatan potensi yang dimiliki dan pemahaman yang baik tentang pelanggan itu penting dilakukan, sebab perguruan tinggi dewasa ini menunjukkan adanya berbagai perlombaan dan persaingan yang cukup ketat antar perguruan tinggi itu sendiri, dalam memperebutkan posisi terhormat dimata pelanggan. Persaingan yang terjadi itu pada setiap aspek operasional perguruan tinggi. Dimasa mendatang persaingan antar perguruan tinggi ini akan semakin kompetitif. Era tersebut ditandai dengan ketatnya persaingan disegala bidang kehidupan. Kompetisi yang terjadi sarat dengan perebutan kesempatan dan peluang bisnis, yang perlu diantisipasi dalam usaha mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan yang lebih baik yang bersifat jangka panjang. Dalam usaha memenangkan persaingan diperlukan suatu keahlian dan keterampilan khusus, maka pihak perguruan

tinggi harus memiliki kemampuan untuk meramu antara sistem yang ada dengan berbagai strategi yang digunakan.

Tujuan dari setiap organisasi itu didirikan untuk dapat memberikan kepuasan mengenai apa yang menjadi kebutuhan pelanggannya. Wawasan tentang apa yang bisa dicapai oleh keberadaan organisasi itu sangat menarik untuk diwujudkan, apalagi yang bisa dicapai itu adalah kepuasan total bagi yang dilayani. Betapa indahya dunia ini dapat dirasakan oleh pelanggan, kalau kepuasan pelanggan itu dijadikan sebagai tujuan utama didalam setiap memberikan pelayanan. Pelanggan itu merupakan jiwa dari kelangsungan hidup sebuah organisasi. Maka setiap organisasi itu selayaknya harus menyadari dan mengerti bahwa, didalam meningkatkan kualitas pelayanan yang baik bagi pelanggan itu bukan merupakan suatu pilihan, tetapi sadar bahwa pelanggan itu merupakan jantung kehidupan dari sebuah organisasi. Perguruan tinggi merupakan organisasi jasa yang perlu ditunjang oleh berbagai fasilitas dan prasarana sebagai pendukung program pelayanan terbaik kepada mahasiswa, yang memungkinkan terlaksananya kegiatan operasional dari perguruan tinggi tersebut dapat berjalan dengan baik untuk kepuasan pelanggannya.

Setiap kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh organisasi yang berorientasi kepada kepuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan, telah menjadi suatu hal yang sangat penting dalam rangka memberikan pelayanan

terbaik kepada pelanggannya, sejalan dengan itu kegiatan organisasi perguruan tinggi memang pada dasarnya adalah penjual pelayanan (jasa), maka berdasarkan pemahaman tersebut perguruan tinggi harus memiliki konsep yang jelas tentang jasa yang dijual. Melalui pemahaman suatu konsep tentang jasa yang diyakini itu, akan memberikan peluang terbaik untuk bersaing didalam menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Setiap organisasi yang berbeda tentu memiliki konsep atau karakteristik yang berbeda pula didalam memasarkan jasanya. Karakteristik yang dimiliki oleh perguruan tinggi didalam memasarkan jasanya itu tidak cukup hanya membutuhkan pemasaran eksternal saja, tetapi juga membutuhkan dukungan pemasaran internal (Kotler, 1994). Pemasaran internal perusahaan menggambarkan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan didalam melatih, mendidik, memotivasi karyawan dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan tersebut diharapkan dapat melakukan dan mewujudkan kinerja yang lebih baik.

Pelayanan jasa perguruan tinggi dengan kinerja yang baik, kreatif, inovatif dengan sistem manajemen yang dinamis merupakan kebutuhan yang sangat mendesak untuk segera diwujudkan. Sebaliknya, kurangnya profesionalisme menyebabkan pelayanan jasa perguruan tinggi yang kurang mampu memahami kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat menyebabkan

pula pelanggan perguruan tinggi tersebut mendapatkan pelayanan yang kurang cepat dan akurat yang akhirnya menyebabkan timbulnya ketidakpuasan pelanggan. Sehingga didalam mengantisipasi hal ini perguruan tinggi perlu melakukan berbagai penyempurnaan kegiatan operasional dan manajemen perguruan tinggi yang lebih baik. Jadi dapat dikatakan bahwa tantangan bagi pertumbuhan perguruan tinggi itu terletak pada pembinaan manajemen, peningkatan kualitas pelayanan serta pengetahuan dalam bidang pemasaran perguruan tinggi yang menyeluruh bagi manajemen dan karyawan perguruan tinggi tersebut. Berdasarkan kualitas layanan yang diberikan inilah yang akhirnya mampu membedakan antara satu perguruan tinggi dengan perguruan tinggi yang lainnya. Melalui persaingan yang sehat antar perguruan tinggi dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan hal ini juga mampu mendorong masing-masing perguruan tinggi itu untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Meyer (1999), menunjukkan bahwa suatu organisasi itu memiliki 2 (dua) area yaitu yang pertama, area praktek layanan yang terdiri dari 12 (dua belas) sub area yaitu : *leadership, service culture, employee management, understanding customers, service design, service delivery, quality management, service recovery, employee empowerment, managing cost and value, setting standards, performance measurement*. Sedangkan, yang kedua adalah area hasil dari kinerja atau *performance outcomes*, yang terdiri

dari 6 (enam) sub area yaitu : *internal service quality, service effectiveness, service quality, customer satisfaction, customer loyalty and retention, business performance*. Perguruan tinggi didalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya, dituntut untuk dapat mewujudkan kedua area ini yaitu, dalam hal praktek layanan dan area hasil dari kinerja itu dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya tersebut.

Dean Alison (2002), juga menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi pada pelanggan, perhatian terpenting ada pada 2 (dua) dimensi yaitu, pertama perhatian terhadap kebutuhan pelanggan dan segala aktivitas organisasi yang berhubungan dengan permintaan dan kedua, perhatian terhadap bagaimana mengusahakan supaya konsumen mau kembali melakukan pembelian pada masa yang akan datang saat kebutuhan itu timbul. Kontribusi kualitas layanan dan orientasi pada pelanggan itu adalah kearah loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan ini merupakan ukuran dari suatu usaha yang sukses. Pada dasarnya inti didalam meningkatkan kualitas layanan suatu organisasi harus dimulai dari komitmen yang tinggi dari manajemen organisasi tersebut, disertai dengan peningkatan kinerja individu karyawan yang ada didalam organisasi tersebut, sehingga organisasi yang ingin meningkatkan kualitas harus memberikan perhatian yang lebih kepada masalah kinerja individu karyawan tersebut, sebelum menggarap kinerja dari sumber daya yang lain seperti, modal, mesin dan peralatan, informasi atau

sumber daya yang lainnya. Dalam hal ini pihak manajemen harus mampu mewujudkan kualitas layanan internal yang baik kepada karyawannya. Melalui kualitas layanan internal yang baik kepada karyawan inilah, yang akan menimbulkan kepuasan karyawan dalam bekerja, yang akhirnya menumbuhkan sikap dan perilaku karyawan yang produktif dalam bekerja. Perusahaan yang didukung dengan karyawan yang produktif akan mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan eksternal.

Dalam hal kepuasan karyawan, Gilmer (1966) menyebutkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan, dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003: 114). Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan bahwa beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat (Heidjrachman dan Husnan, 2002: 194) . Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan

karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Selain perhatian utama perusahaan pada karyawan, faktor lain yang mendukung keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan adalah konsumen atau pelanggan. Ricard Koch dan Ian Godden dalam artikelnya *The New Soul and Structure of the Post Management Corporation*, memperkirakan pada masa yang akan datang para pelanggan akan semakin memegang peran kunci keberhasilan perusahaan. Ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk lebih berorientasi eksternal dengan cara memberikan pelayanan dengan mutu sebaik mungkin kepada para pelanggan mereka (Soetjipto, 1997). Pilar (2000) menyimpulkan, bila konsumen yang merasa puas dapat memengaruhi satu saja teman atau rekannya mengenai kehebatan suatu produk atau jasa yang ditawarkan suatu perusahaan dan akhirnya mendatangkan seorang konsumen atau pelanggan baru, maka nilai konsumen atau pelanggan yang pertama itu menjadi bertambah dua kali lipat. Ini yang terkadang tidak disadari oleh banyak pemasar atau perusahaan. Umumnya masih acuh bagaimana memelihara konsumen atau pelanggan.

Heskett (1994) dalam Nerilee Hing (1997) menggambarkan penggabungan kinerja karyawan yang berdampak pada loyalitas dikenal dengan *Service Profit Chain* karena program ini lebih menekankan pada pentingnya SDM, baik itu karyawan maupun pelanggan, dan bagaimana hubungan keduanya bisa mendorong kinerja perusahaan. *Service Profit Chain* adalah hubungan antara profitabilitas, loyalitas pelanggan, kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, serta produktivitas. Hubungan antara faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut : laba dan *growth* dipicu oleh loyalitas pelanggan. Loyalitas adalah hasil dari kepuasan pelanggan. Kepuasan sebagian besar dipengaruhi oleh nilai yang diperoleh dari layanan pada pelanggan. *Value* (nilai) diciptakan oleh karyawan yang puas, loyal serta produktif. Sementara itu kepuasan karyawan adalah hasil dari infrastruktur berkualitas dan kebijakan yang memungkinkan pelanggan untuk memberikan hasil kepada pelanggan.

Cheng (2001) dalam artikelnya menyatakan adanya korelasi yang positif antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan. Beberapa faktor yang terkandung dalam kualitas layanan internal seperti tipe manajemen, komunikasi antardepartemen yang ada, *reward*, *training*, *job description* yang jelas dan tanggung jawab yang tepat, sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja, karena pada akhirnya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Selain itu, Roth dan Jackson

(1995) dalam penelitian juga menyatakan secara empirik di industri keuangan menemukan bahwa kualitas layanan internal berhubungan secara langsung dengan kepuasan karyawan (Siehoyono, 2006, 18).

Senada dengan pernyataan di atas, O'Connor (2001) dalam artikelnya menyatakan bahwa orang bersikap dan berperilaku sebagaimana orang tersebut merasa dihargai. Sebagaimana penghargaan diberikan demikianlah orang akan berperilaku, sehingga dapat digambarkan sebagai perilaku karyawan dalam bekerja. Pillai dan Bagavathi (2003) menyatakan bahwa kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tidaklah tergantung pada peralatan, mesin-mesin maupun material lain, tetapi justru pada sumber daya manusianya. (Siehoyono, 2006). Demikian pula pada institusi perguruan tinggi karena sumber daya manusia yang berkualitas (baik dalam hal sifat maupun pengetahuan) sangat dibutuhkan sebagai pelaksana dan penunjang operasional dan manajemen institusinya

Organisasi Perguruan Tinggi (PT) memang bukan murni organisasi bisnis. Namun, tetap ada persamaan yaitu meraih *reward* atau keberhasilan. Karena, keberhasilan suatu organisasi tidak diperoleh dengan sendirinya. Keberhasilan dapat dicapai bila organisasi tersebut menerapkan prinsip-prinsip manajerial modern, seperti halnya dalam bidang pemasaran. Aktivitas pemasaran (baik untuk produk manufaktur maupun jasa) sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Inti pemasaran dalam manajemen modern

adalah upaya memuaskan pelanggan dan juga stakeholders, melalui kegiatan menciptakan, mengomunikasikan dan menyerahkan nilai unggul.

Sebenarnya sebuah organisasi menghadapi dua macam *customer* sekaligus, yakni secara internal adalah para karyawan dan secara eksternal adalah konsumen atau pelanggan. Jadi, kalau organisasi ingin memberi layanan yang unggul terhadap *customer*, maka peningkatan kualitas layanan harus dilakukan pula secara internal (*internal service quality*) dan secara eksternal (*external service quality*). Peningkatan kualitas layanan secara internal akan berdampak pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) para karyawan, selanjutnya kepuasan kerja ini akan memengaruhi kualitas layanan eksternal kepada pelanggan, dan akhirnya para pelanggan akan memperoleh kepuasan atas layanan organisasi tersebut. Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi juga harus menghadapi dua *customer*, yakni para karyawan dan dosen (internal) dan pelanggan atau para mahasiswa dan juga stakeholders atau industri pengguna lulusan (eksternal).

Segala upaya dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi selama ini memang lebih banyak ditujukan untuk meningkatkan kualitas lulusannya (*outcomes*) agar dapat memuaskan stakeholders. Hampir semua sumber daya dan biaya dikonsentrasikan untuk meningkatkan kualitas lulusan ini. Namun pihak manajemen perguruan tinggi sering melupakan aset dosen dan karyawan yang dimilikinya dan pelanggannya sendiri yang harus dilayani

setiap hari, yakni para mahasiswa yang belajar di perguruan tinggi tersebut. Kegiatan para mahasiswa di kampus sebagian besar waktu memang tercurah untuk studi, tetapi satu hal yang tidak bisa diabaikan adalah para mahasiswa sebagai pelanggan harus berurusan dengan persoalan administrasi perguruan tinggi dan memperoleh layanan dari para karyawan non-edukatif. Bila salah satu saja dari dua *customer* ini diabaikan akan berakibat buruk bagi masa depan organisasi perguruan tinggi.

Mahasiswa dalam kegiatan akademiknya minimal seminggu sekali mengurus segala hal yang terkait dengan administrasi. Bila kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan kepada para mahasiswa tidak memadai, maka bukan hanya sekedar komplain yang muncul, melainkan juga merupakan *bad promotion* bagi sebuah perguruan tinggi. Sebaliknya, bila kualitas layanan sangat baik merupakan keunggulan yang bisa ditawarkan perguruan tinggi kepada pelanggan. Selain itu, kualitas layanan sebenarnya juga merupakan bagian dari penjaminan mutu sebuah perguruan tinggi, bukan hanya sekedar kualitas proses mengajar dan belajar.

Para dosen atau staf pengajar sebagai ujung tombak yang harus memberikan layanan sebaik-baiknya kepada para mahasiswa dituntut untuk bekerja secara profesional. Mereka harus fokus pada kepuasan pelanggan atau mahasiswa dan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas layanannya. Namun, kualitas layanan yang diberikan oleh para dosen

kepada para mahasiswa (*external servqual*) bukan variabel yang berdiri sendiri. Artinya, ada faktor-faktor yang memengaruhi. Faktor-faktor tersebut antara lain dapat berupa pengalaman kerja, teknologi dan keterampilan yang bersifat teknis, namun yang paling mendasar adalah faktor kepuasan kerja. Bagaimana pun juga kualitas layanan internal pada akhirnya akan menentukan kualitas layanan eksternal. Seperti penelitian Garvin (1988) yang memusatkan perhatian pada kualitas eksternal. Penelitian yang dilakukan memang pada industri manufaktur, tetapi sering pula diterapkan pada sektor jasa. Intinya, bahwa peran kualitas internal penting bagi kualitas layanan eksternal. Seperti halnya Zeithaml (1990), Garvin juga menyatakan bahwa kualitas eksternal merupakan implikasi penting dari kualitas internal.

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kualitas layanan internal yang disediakan oleh organisasi. Misalnya, kondisi fisik dan psikologis yang diciptakan oleh organisasi sangat memadai, maka diduga kepuasan kerja karyawan akan tinggi. Jadi, ada kaitan antara tingkat kualitas layanan internal, kepuasan kerja karyawan, kualitas layanan eksternal, dan tingkat kepuasan mahasiswa.

Kualitas mutu layanan terutama pada perguruan tinggi erat hubungannya dengan akreditasi kampus, karena standar akreditasi adalah tolok ukur yang harus dipenuhi oleh institusi perguruan tinggi. Suatu standar akreditasi terdiri atas beberapa parameter (elemen penilaian) yang dapat

digunakan sebagai dasar untuk mengukur dan menetapkan mutu dan kelayakan perguruan tinggi untuk menyelenggarakan program-programnya.

Standar ini merupakan acuan keunggulan mutu pengadaan dan pengelolaan dana, sarana, dan prasarana yang diperlukan untuk penyelenggaraan program-program dalam perwujudan visi, penyelenggaraan misi, dan pencapaian tujuan perguruan tinggi. Pada program studi Magister di Makassar hanya beberapa institusi saja yang telah mendapatkan akreditasi dari BAN-PT, diantaranya Universitas Muslim Indonesia dengan program studi Magister Hukum (akreditasi A), Program studi Magister Manajemen (akreditasi B), Universitas Muhammadiyah Makassar dengan program studi Magister Manajemen (akreditasi C), program studi Magister Manajemen STIEM Bongaya (akreditasi C), program studi Magister Manajemen YPUP (akreditasi C), dan Universitas Patria Artha dengan program studi Magister Manajemen (akreditasi B) selebihnya masih menunggu proses akreditasi.

Pada beberapa institusi yang telah terakreditasi terdapat kecenderungan kinerja dosen maupun karyawan memiliki kinerja yang masih rendah hal ini disebabkan karena penentuan akreditasi sebuah program studi lebih banyak ditentukan oleh faktor manajemen program studi dan kinerja dosen hanya salah satu faktor yang ikut berkontribusi. Di samping itu suasana akademik atau disebut sebagai *academic atmosphere* yang

seharusnya diciptakan untuk membuat proses pembelajaran di perguruan tinggi berjalan sesuai visi dan misi perguruan tinggi. Dalam suasana akademik diharapkan dapat menciptakan iklim yang kondusif untuk seluruh kegiatan akademik, termasuk interaksi antara dosen dan mahasiswa, interaksi antara sesama mahasiswa, dosen dengan pimpinan, maupun interaksi antara sesama dosen untuk menciptakan proses pembelajaran yang optimal. Di perguruan tinggi swasta suasana akademik seperti itu belum diciptakan dengan baik bahkan cenderung diabaikan sehingga menimbulkan banyak kekecewaan atau ketidakpuasan khususnya di kalangan dosen. Kekecewaan ini berdampak pada rendahnya motivasi dosen untuk melakukan kegiatan pengabdian masyarakat, penelitian dan kegiatan penunjang yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja dosen (Amang, 2009).

Fenomena ini juga ditemukan oleh Sumardi (2007) bahwa pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Sulawesi Selatan ditemukan fakta-fakta bahwa suasana akademik belum kondusif yang menyebabkan banyak dosen tidak betah berlama-lama tinggal di kampus antara lain karena : tidak memiliki ruangan khusus dosen, perpustakaan, alat bantu proses belajar mengajar sangat minim ditambah ruangan sholat, kantin dan tempat parkir yang umumnya tidak tersedia ikut meresahkan para dosen.

Selanjutnya Sumardi (2007) mengemukakan bahwa perguruan tinggi di Sulawesi Selatan banyak yang mengabaikan penyelarasan proses manajemen baik dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Padahal komunikasi manajemen ke segala arah merupakan tuntutan mutlak untuk keberhasilan organisasi. Banyak perguruan tinggi yang tidak memiliki buku panduan yang berisi petunjuk teknis operasional pengelolaan unit-unit kerja. Begitupula kurangnya pemahaman terhadap visi dan misi perguruan tinggi karena kurangnya sosialisasi kepada *stakeholder*. Fakta lain yang ditemukan di perguruan tinggi di Sulawesi Selatan adalah kurangnya replikasi hasil penelitian dosen yang tersedia di perpustakaan. Tidak ada pola atau metode khusus yang digunakan oleh pihak pengelola dalam merekrut dosen, bahkan tidak ada kiat khusus bagaimana mempertahankan dosen-dosen yang potensial untuk tidak pindah atau keluar dari perguruan tingginya. Perencanaan sumber daya manusia pun tidak dibuat sedemikian rupa sehingga dosen-dosen yang akan mengikuti kuliah pada jenjang yang lebih tinggi tidak terprogram.

Pembenahan internal, perbaikan penyelenggaraan pendidikan dan mempersiapkan program studi untuk mendapatkan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) lebih banyak dilakukan karena keterdesakan bukan karena keinginan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi dan memperbaiki mutu keluaran. Begitu juga kurikulum kurang menyentuh ranah

kognitif, afektif, dan psikomotorik sehingga skill yang dibutuhkan tidak sesuai dengan kebutuhan dunia kerja (Hisyam, 2007). Bahkan bagi program studi eksakta yang mutlak membutuhkan laboratorium juga sering diabaikan atau kurang diseriisi oleh penyelenggara. Karena terdesak sehingga harus meminjam atau menumpang praktek ke perguruan tinggi negeri yang laboratoriumnya tersedia dan lebih lengkap (Hisyam, 2007).

Dari berbagai fenomena yang dikemukakan di atas sehingga peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh kualitas layanan internal yang terdiri dari : sistim imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani dan rancangan tempat kerja terhadap tingkat kepuasan, retensi dan produktivitas dosen serta dampaknya kepada nilai pelayanan eksternal Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana yang terakreditasi di Kota Makassar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya dalam penelitian pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan dosen ?
2. Apakah rancangan pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan dosen ?

3. Apakah seleksi dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan dosen ?
4. Apakah sarana untuk melayani pelanggan berpengaruh terhadap kepuasan dosen ?
5. Apakah rancangan tempat kerja berpengaruh terhadap kepuasan dosen ?
6. Apakah sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh terhadap retensi dosen ?
7. Apakah sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh terhadap produktivitas dosen ?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi dosen ?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas dosen ?
10. Apakah kepuasan kerja dosen berpengaruh terhadap nilai pelayanan eksternal ?
11. Apakah retensi berpengaruh terhadap produktivitas dosen ?
12. Apakah retensi dosen berpengaruh terhadap nilai pelayanan eksternal ?
13. Apakah produktivitas berpengaruh terhadap nilai pelayanan eksternal dosen ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud menemukan pengaruh mutu pelayanan internal, kepuasan, retensi, produktivitas terhadap kinerja dosen dan

karyawan pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Untuk itu, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem imbalan dan penghargaan terhadap kepuasan dosen.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rancangan pekerjaan terhadap kepuasan dosen.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh seleksi dan pengembangan terhadap kepuasan dosen.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sarana untuk melayani pelanggan terhadap kepuasan dosen.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rancangan tempat kerja terhadap kepuasan dosen.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem imbalan dan penghargaan terhadap retensi dosen.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem imbalan dan penghargaan terhadap produktivitas dosen.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi dosen.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas dosen.

10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dosen terhadap nilai pelayanan eksternal.
11. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh retensi terhadap produktivitas dosen.
12. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh retensi dosen terhadap nilai pelayanan eksternal.
13. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh produktivitas terhadap nilai pelayanan eksternal dosen.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan tersebut diatas, maka berikut ini ada beberapa kegunaan pokok yang diharapkan dapat diperoleh dalam melakukan penelitian ini antara lain:

1. Memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai beberapa faktor yang mendasari terbentuknya pelayanan internal dan nilai pelayanan eksternal.
2. Sebagai pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia dan pemasaran khususnya pelayanan internal dan eksternal.
3. Sebagai salah satu bahan masukan bagi pengelola perguruan tinggi didalam mengembangkan kualitas pelayanan yang lebih baik bagi kepuasan pelanggan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

1. Perdebatan dalam Pengembangan MSDM

Secara konseptual manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi *planning, implementation, supervision, dan controll*. Menurut Stoner, (1993) konsep manajemen ini dikenal dengan istilah *Deming Cycle*, karena dipopulerkan oleh seorang ahli manajemen Amerika Serikat bernama Deming. Proses tersebut hampir melekat pada semua aspek dalam bidang kajian manajemen termasuk manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang merupakan bagian dari manajemen secara keseluruhan.

Simamora (2001) mengemukakan bahwa MSDM memfokuskan pembahasannya pada pengorganisasian sumber daya manusia (SDM). Tugas utama MSDM adalah mengelola unsure manusia secara baik melalui proses kepemimpinan (*leadership process*) agar diperoleh kinerja SDM dalam menjalankan fungsi dan tugasnya dalam organisasi. Karena itu, menurut Cushway, (1999) tugas manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas dua fungsi: (1) fungsi manajerial, meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dan (2) fungsi operasional, meliputi: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Demikian halnya Dessler (1997), MSDM merupakan suatu pendekatan terhadap manusia dengan mengacu pada empat prinsip dasar, yakni: (1) sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dari suatu organisasi, (2) keberhasilan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi, (3) kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik, dan (4) MSDM berhubungan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Rivai (2004) mengatakan bahwa penerapan konsep MSDM dilaksanakan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) Penerapan fungsi MSDM secara makro dan mikro. Penerapan dalam arti makro meliputi; manajemen umum dan fungsi manajerial, sedangkan dalam arti mikro adalah fungsi-fungsi operasional. Di dalam penerapannya, selain fungsi manajerial dan fungsi operasional prinsip-prinsip MSDM yang harus diperhatikan adalah: prinsip kemanusiaan, prinsip demokrasi, prinsip *the right man in the right place*, *prinsip equal pay for equal work*, prinsip kesatuan arah, prinsip

kesatuan komando, prinsip efisiensi, prinsip efektivitas, prinsip produktivitas kerja, prinsip disiplin, prinsip wewenang dan tanggung jawab.

Sekaitan dengan itu Mellor *et al* (2001) menyatakan bahwa komponen dasar dari sebuah organisasi antara lain terdiri atas sumber daya manusia (*people*), teknologi (*technology*), prosedur kerja (*working process*), dan struktur organisasi (*organization structure*). Semua komponen dasar tersebut secara sinergis dan terintegrasi saling terkait antara satu dengan yang lainnya dalam upaya meningkatkan kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Namun, perlu dipahami bahwa dari keempat komponen tersebut, manusia (*people*) merupakan komponen paling penting, karena organisasi digerakkan oleh manusia, organisasi hidup karena dihidupkan oleh anggotanya, organisasi berkembang dan maju karena dikembangkan dan dimajukan oleh peran pelaku atau sumber daya manusia organisasi yang terlibat di dalamnya.

Manusia menjadi pelaku utama dalam setiap derap langkah organisasi yang menjalankan misi dan mewujudkan tujuan yang dicita-citakan, meskipun harus menghadapi tantangan dan persaingan yang sangat berat dan melelahkan. Oleh karena itu, diperlukan motivasi yang tinggi bagi setiap karyawan atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi perusahaan. Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi begitu penting dan menentukan, karenanya diperlukan pengelolaan secara

sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan baik di masa sekarang atau di masa depan dapat dicapai secara optimal.

Dessler (1997) mengemukakan bahwa konsep dasar yang digunakan sebagai landasan berpikir dan bertindak dalam merumuskan kebijaksanaan menyangkut manusia dalam organisasi dapat dibagi menjadi tujuh anggapan, yakni :

Pertama, manusia merupakan sumber daya yang paling strategis, tanpa mengurangi pentingnya sumber daya yang lain seperti modal, mesin, metode kerja, materi, waktu, energi dan informasi, sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menampilkan perilaku.

Kedua, manusia adalah makhluk yang paling mulia di muka bumi ini. Hal tersebut karena manusia mempunyai banyak kelebihan dibanding makhluk lainnya, yang antara lain adalah kemampuan kognitif dan daya nalarnya serta berbagai mental intelektual, harkat dan martabatnya untuk diakui dan dihargai oleh orang lain.

Ketiga, manusia adalah makhluk yang sangat kompleks. Demikian kompleksnya manusia sehingga diperlukan upaya yang terus menerus untuk mengenalinya dengan lebih baik, dan salah satu implikasi dari kenyataan tersebut adalah bahwa dalam mempekerjakan seseorang maka manajemen atau perusahaan harus menggunakan keseluruhan dari orang yang bersangkutan.

Keempat, kompleksitas manusia sebagai makhluk yang sulit dipuaskan. Artinya tidak hanya terbatas pada kebutuhan yang bersifat materi, akan tetapi juga bersifat sosial, peningkatan harga diri, psikologis, mental, intelektual, dan bahkan spiritual.

Kelima, makin ditinggalkannya penggunaan istilah manajemen kepegawaian yang diganti dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Esensinya, bukanlah sekedar pergantian istilah dan bukan pula karena alasan populer, namun dengan menggunakan istilah dan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, maka para pekerja dalam organisasi tidak diperlakukan sebagai objek tetapi sebagai subjek, dalam arti: pengakuan atas harkat dan martabatnya, perlakuan yang manusiawi di tempat kerja, pemberdayaan yakni dapat menikmati alam kemerdekaan berdemokrasi di perusahaan atau organisasi dan memperoleh imbalan yang didasarkan pada prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan, dan kemampuan organisasi.

Keenam, apabila satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi mampu memainkan peranannya dengan baik, maka akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Ketujuh, Setiap manajer adalah manajer SDM. Meskipun dalam organisasi atau perusahaan terdapat satuan kerja yang secara fungsional mengelola SDM yang pemimpin tertingginya adalah salah seorang anggota direksi atau sejenisnya, hal itu tidak mengurangi atau menghilangkan pentingnya peranan manajer lain selaku

manajer sumber daya manusia, alasannya adalah bahwa manajer itulah yang akan: (a) menentukan persyaratan profesional dan teknis dan para karyawan yang menjadi bawahannya, (b) memberikan penugasan kepada mereka (karyawan), (c) membina para karyawan tersebut agar lebih mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik, (d) memutuskan apakah karyawan bersangkutan sudah pantas untuk dipromosikan memperoleh kenaikan pangkat atau kenaikan gaji, dan (e) memberikan teguran atau tindakan kepada karyawan apabila bawahannya melanggar disiplin perusahaan atau organisasi.

Menurut Rivai, (2004) bahwa rumitnya masalah yang berkaitan dengan manusia, maka penanganannya sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. SDM merupakan masalah perusahaan yang paling kompleks, karena dapat: menyebabkan sumber daya lain berfungsi, menciptakan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan produktivitas perusahaan.

Manajemen Sumberdaya Manusia adalah suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis. Menurut Griffin, (1987); Donnelly, (1994); Drucker, (1994); Siagian, (1998); dan Stoner, (1996) MSDM bahwa pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan

strategi tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang sintegrated, struktural dan teknik-teknik personal.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka hakikat yang ingin dicapai dari fungsi manajemen sumber daya manusia adalah peningkatan: (1) efisiensi, (2) efektivitas, (3) produktivitas, (4) rendahnya tingkat perpindahan pegawai, (5) rendahnya tingkat absensi, (6) tingginya kepuasan kerja karyawan, (7) tingginya kualitas pelayanan, (8) rendahnya komplain dari pelanggaran, dan (9) meningkatnya bisnis perusahaan (Rivai, 2004).

Menurut Svadova & Silke (dalam Rivai, 2004) bahwa peranan manajemen terhadap aspek sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yakni: melakukan analisis jabatan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan pengenalan, melakukan evaluasi, mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menggerakkan disiplin kerja, memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, membangun komitmen, memberikan keselamatan kerja, memberikan jaminan, menyelesaikan keluhan, dan hubungan karyawan.

Selanjutnya, Mitchell, (1982) menyatakan bahwa peranan MSDM adalah meliputi: sebagai pelaksana kegiatan pendukung, pemilik wewenang,

perumus kebijaksanaan tentang sumber daya manusia dan selaku pemroses berbagai saran para manajer lini. Menurut Zimmerman (dalam Martoyo, 2000) bahwa keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia dengan dunia industri dan perkembangan teknologi, sangat signifikan, sehingga salah satu faktor tidak dapat diabaikan.

Dalam perusahaan, departemen sumber daya manusia merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Menurut Rivai, (2004) dua masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi manajer dan departemen sumber daya manusia adalah masalah MSDM internasional dan masalah pemerintah. Masalah MSDM internasional dilihat dari berbagai sudut pandang strategis, banyak perusahaan terbentuk melalui tekanan kompetitif dari para pesaing asing, sedangkan masalah pemerintah terlihat melalui undang-undang dan regulasi yang memiliki dampak kuat.

Sementara itu Dessler (1997), Tilaar, (1997) dalam Rivai, (2004) mengatakan masalah lain yang turut berpengaruh adalah masalah kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan tenaga kerja. Dijelaskan bahwa masalah sumber daya manusia dalam perusahaan secara umum, yaitu; Masalah eksternal yang meliputi, keragaman budaya dan sikap. Keragaman budaya tenaga kerja akan sangat menentukan,

sehingga diperlukan upaya intensif untuk menyatukan berbagai budaya kerja yang mendahulukan kepentingan perusahaan.

Ekonomi global akan memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industri untuk berusaha lebih produktif, sehingga era ekonomi global memberikan kesadaran untuk menempatkan setiap perusahaan pada posisi yang sama, dalam menghadapi persaingan yang memerlukan perhitungan akurat dalam segala hal. Karena itu, menurut Nathan dan Whatky (2006) hanya perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas akan berhasil dalam persaingan dan kuncinya adalah melalui *base competency* sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keniscayaan dari setiap institusi atau perusahaan yang menginginkan adanya kelangsungan hidup dan antisipasi perubahan lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Menurut Werther & Davis, (1996) bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menyiapkan para individu untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan di masa yang akan datang. Pada saat yang sama, merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis, dan perputaran tenaga kerja.

Nadler, (1990) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai pengalaman belajar yang diorganisasi pada periode waktu tertentu untuk menentukan kemungkinan perubahan kinerja atau secara umum meningkatkan kemampuan individu. Selanjutnya dikatakan oleh Nadler, (1990) bahwa pengembangan direncanakan untuk membantu para individu meningkat, dengan melalui pembelajaran secara umum. Ini berkaitan dengan organisasi atau individu diharapkan adanya perkembangan dan perubahan kinerja mereka dalam periode tertentu.

Sedangkan Flippo, (1991) mengatakan bahwa, pengelolaan sumber daya manusia meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Memasuki era globalisasi pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang sangat urgen dan mendesak untuk dilaksanakan. Hal ini disebabkan oleh pengembangan sumber daya manusia akan menghadirkan tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan dalam mengelola sistem informasi, teknologi, dan ilmu pengetahuan yang berkembang dengan pesat. Dengan hadirnya tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan merupakan modal utama menghadapi persaingan bisnis dan kesempatan kerja pada skala internasional.

Dalam teori manajemen sumber daya manusia dinyatakan bahwa salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan atau pelatihan. Dalam susunan hierarki model motivasi yang dikembangkan oleh Dessler, (1997) disebutkan bahwa kegiatan pendidikan atau pelatihan ini merupakan tahapan ketiga setelah tahap analisis jabatan dan tahap penyeleksian pekerja. Dengan ditematkannya kegiatan pendidikan atau pelatihan pada tahap ketiga besar ini menunjukkan bahwa peran strategis dari pendidikan dalam kerangka teori manajemen sumber daya manusia. Hal ini bisa dimengerti karena tanpa proses pendidikan maka kegiatan pihak manajemen dalam menganalisis jabatan dan penyeleksian pegawai kurang ada manfaatnya. Artinya, kegiatan dua tahapan terdahulu ini perlu didukung oleh kegiatan pendidikan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran pihak manajemen dapat tercapai dengan lebih muda.

Menurut Nadler (1990) bahwa pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Pendidikan dirancang untuk memungkinkan pegawai belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama. Sementara itu, pendapat yang agak berbeda mengenai pendidikan dilontarkan oleh Fortunato dan Waddell (1981). bahwa pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Mereka yang memunyai pendidikan tinggi akan memunyai

kemampuan pengetahuan dan sikap yang lebih baik dibandingkan dengan yang berpendidikan di bawahnya. Walaupun pendapat kedua ahli ini sedikit berbeda namun keduanya memiliki persamaan yang kuat mengenai pendidikan. Kalau dicermati dari kedua pendapat di atas terlihat bahwa mereka menetapkan pendidikan dalam kerangka untuk lebih mempersiapkan pekerja memasuki jenjang pekerjaan dengan kemampuan yang lebih memadai.

Dalam lingkup suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia karena dalam perencanaan tersebut, yang terdiri atas peramalan permintaan dan penawaran sumber daya manusia, mempunyai tiga bagian : (1) meramalkan sumber daya manusia yang dibutuhkan, (2) membandingkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan kemampuan pekerja yang ada saat ini, dan (3) pengembangan rencana khusus mengenai banyaknya orang yang akan direkrut (dari luar organisasi perusahaan) atau siapa yang akan dilatih (dari dalam organisasi perusahaan). Dari bagian kedua di atas terlihat apabila kemampuan pekerja yang ada saat ini tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan/jabatan yang dibutuhkan maka perlu dilakukan pengembangan pekerja melalui pendidikan atau pelatihan. Dalam hal ini faktor utama yang perlu diperhatikan adalah bahwa pendidikan yang akan diberikan kepada

pekerja harus pula disesuaikan dengan perencanaan karier (Wispandono, 2003).

Kebutuhan untuk merencanakan karier pekerja timbul dari dua kekuatan, yaitu kekuatan ekonomi dan sosial. Organisasi memerlukan perencanaan karier, karena; Pertama. jika organisasi itu ingin tetap bertahan dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang selalu berubah maka sumber daya manusianya harus dikembangkan. Pelaksanaan program pengembangan sumber daya internal yang direncanakan secara khusus akan memberikan hasil yang lebih besar daripada hanya bergantung pada kesempatan atau perekrutan dari luar yang mungkin saja dilaksanakan secara tergesa-gesa. Kedua, semua pekerjaan perlu diintegrasikan secara efektif dengan kebutuhan manusia untuk pertumbuhan pribadi, harapan-harapan keluarga, dan persyaratan-persyaratan etis dari masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2001). Pengembangan sumber daya manusia ini perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Untuk itu, harus terlebih dahulu dibuat sebuah program pengembangan. Program pengembangan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini dan yang akan datang.

Untuk menunjang hal itu, maka jalur resmi yang biasa digunakan adalah melalui pendidikan formal yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang memberikan pelayanan pendidikan formal harus memiliki seperangkat sarana dan prasarana yang memadai untuk mengembangkan kemampuan keterampilan peserta didiknya. Lebih tinggi tingkat pendidikan yang dibutuhkan maka lebih tinggi pula metode ilmiah dan seperangkat sarana dan prasarana pendidikan yang harus tersedia.

Pengembangan diorientasikan untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan anggota yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Untuk hal ini Flippo (1991 : 199) mengatakan bahwa *"Development would include both training to increase skill in performing a specific job and education to increase general knowledge and understanding of our total environment"*.

Menurut Handoko (2001 : 104), pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan prestasi sekarang dan yang akan datang dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan. Upaya pengembangan ini akan berhasil kalau didukung oleh semua pihak dalam organisasi, khususnya kemauan anggota, organisasi tersebut untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan disertai dengan

kemampuan untuk berprestasi. Kebanyakan organisasi menganggap program pengembangan bersifat positif.

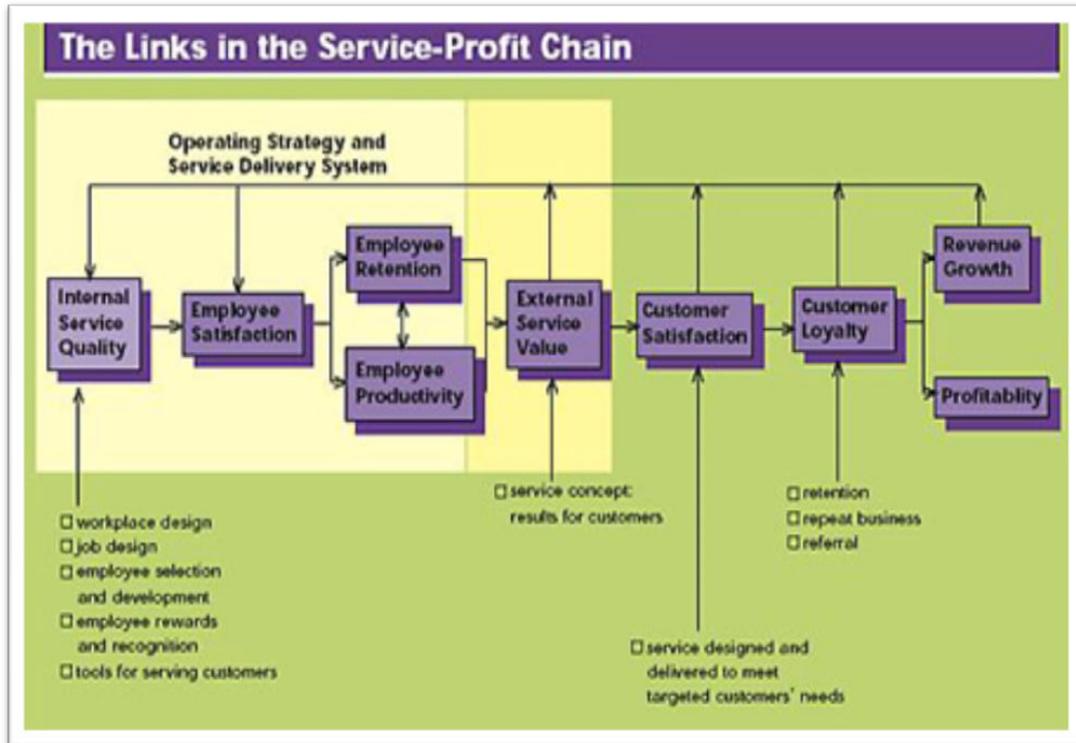
Menurut Amstrong (1994) bahwa pengembangan anggota organisasi mempunyai manfaat yaitu: 1) tersedianya sumber daya manusia yang terampil yang diperlukan untuk mencapai tujuan, 2) mempersingkat waktu belajar, sehingga sumber daya manusia dapat berprestasi pada tingkat yang sudah berpengalaman dan efektif dan efisien, 3) memperbaiki efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia yang ada, 4) membantu sumber daya manusia untuk mengembangkan kemampuan alamiah mereka sehingga organisasi dapat menemukan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi pada masa yang akan datang, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Pengembangan sumber daya manusia perlu dijaga kesinambungannya demi peningkatan kemampuan masyarakat (baik kemampuan pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan sikap). Adanya peningkatan kemampuan masyarakat akan memberi dampak positif bagi kepentingan manajemen perusahaan, yaitu pihak manajemen tidak perlu mengeluarkan lebih banyak dana, waktu, dan tenaga untuk kegiatan peningkatan keterampilan (calon) dosen. Walaupun hal-hal bersifat makro, namun mereka (calon dosen) perlu dibekali keterampilan teknis yang sebelumnya belum pernah diperoleh.

2. *The Service Profit Chain*

Heskett *et. al.* (1994) memperkenalkan *service profit chain* sebagai rangkaian atau proses dalam suatu perusahaan. *Service profit chain* merupakan proses atau rantai *service* dalam perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap profit perusahaan. Rangkaian ini dimulai dari *internal service quality* yang akhirnya menuju ke *profitability* (lihat gambar 2.1) . James Heskett *et al* (1994:164-174) memberikan kontribusi yang penting pada diskusi tentang efek dari pelayanan yang baik pada pelanggan, dalam karya mereka tentang rantai keuntungan pelayanan. Dalam karya mereka, kepuasan pelanggan dipandang sebagai fungsi dari nilai yang diciptakan pelanggan melalui kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan karyawan-karyawannya. Kepuasan tersebut dipandang memberikan kontribusi besar bagi bertahannya pelanggan dan selanjutnya, kemampuan menghasilkan keuntungan. Model Heskett tentang rantai keuntungan pelayanan, terutama penting karena model tersebut mengakui bahwa kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan adalah sebuah fungsi dari tingkat kepuasan karyawan yang bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan.

Gambar 2.1 : Putting the Service Profit Chain to Work



Sumber : Heskett *et. al.* Harvard Business Review 1994

Dari gambar di atas terlihat bahwa proses ini dimulai dari terbentuknya *operating strategy and service delivery system* yaitu kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan sebagai akibat dari persepsi mereka yang sangat baik terhadap kualitas pelayanan internal yang mereka peroleh selama ini. Ini menjelaskan bahwa kepuasan karyawan berhubungan dengan ketepatan dan kenyamanan disain pekerjaan, jenis pekerjaan, proses seleksi dan pengembangan, pengakuan dan penghargaan, serta peralatan/fasilitas untuk melakukan pelayanan kepada "the next process" (*because the next process is your customers*), akan mendorong terjadinya suatu proses

pelayanan internal secara dua arah, dalam artian "Anda melayani dengan baik, Anda juga dilayani dengan baik".

Menurut Heskett *et al*, loyalitas karyawan yang diberikan berupa keinginan karyawan untuk bekerja lebih lama (*employee retention*) dan juga meningkatkan produktivitas kerjanya (*employee productivity*). Pada gilirannya, loyalitas karyawan tersebut akan mampu menumbuhkan kualitas pelayanan eksternal yang akan mampu memuaskan pelanggan. Pelanggan yang puas akan cenderung bersikap loyal dan pelanggan yang bersifat loyal akan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk memupuk laba atau profit dan pertumbuhan pendapatan pada perusahaan yang menjadi *business results* yang diberikan oleh pelanggan. Perlunya memperhatikan sumber daya manusia karena sifat yang *inseparability* (proses produksi dan konsumsi jasa terjadi secara bersamaan) dan *variability* (variasi bentuk, kualitas, dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan di mana jasa tersebut dihasilkan, maka kerja sama antara perusahaan jasa, dalam hal ini diwakili oleh karyawan dengan pelanggannya sangat dibutuhkan. Oleh sebab itu, kualitas jasa terkait erat dengan kinerja manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat Zeithaml dan Bitner (2000:287) yang mengatakan kontak karyawan mewakili organisasi dan dapat secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan. Menurut Rucci *et al* (1998:82) titik tolak "*The Service-Profit-Chain*" tidak terlepas dari tujuan mendasar dari keseluruhan entitas bisnis

secara umum, yaitu menaikkan laba dari aktivitas operasionalnya, meningkatkan produktivitas serta meningkatkan pertumbuhan pendapatan.

Ketika sebuah perusahaan memberikan nilai bagi karyawan-karyawannya, perusahaan tersebut meningkatkan nilai yang akhirnya akan disampaikan kepada pelanggan. Banyak hal yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya sama dengan yang diinginkan pelanggan dari bisnis-bisnis mereka. Kepuasan, rasa hormat dan nilai, keseluruhannya penting di tempat kerja. Bukan rahasia lagi kalau karyawan yang puas bisa jadi lebih memberikan pelayanan berkualitas tinggi, baik untuk perusahaan maupun untuk pelanggan eksternal, daripada mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya. Karena itu, perusahaan yang ingin memberikan pelayanan istimewa dan meningkatkan kepuasan pelanggan, pertama-tama harus memusatkan perhatian pada kualitas pelayanan yang diberikan dalam organisasi tersebut.

3. *Internal Service Quality* (Kualitas Layanan Internal)

Industri jasa seringkali dikarakteristikkan sebagai transaksi dari suatu hal yang tidak berwujud antara penyedia jasa dan konsumen (Gronroos, 2000:27), kualitas dari penyedia jasa atau yang disebut juga layanan internal memiliki pengaruh langsung terhadap proses penyampaian jasa dan kepuasan konsumen. Seperti yang dikatakan oleh Pillai dan Bagavathi (2003:146) bahwa kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tidaklah

tergantung pada peralatan, mesin-mesin maupun materi lain, tetapi justru pada sumber daya manusianya. Demikian pula di industri jasa, sumber daya manusia yang berkualitas (baik dalam hal sifat maupun pengetahuan) sangat dibutuhkan sebagai pelaksana dan penunjang operasional dan manajemen industri jasa tersebut (Siehoyono, 2004).

Selain sebagai pilar dalam organisasi, Azzohlini (1993) menyebutkan bahwa karyawan merupakan aset penting untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, di mana karyawan yang berkualitas akan menjadi keunggulan yang kompetitif bagi organisasi (Cheng, 2001). Sebagai tambahan, dalam artikelnya "*A Study on the Factors of Internal Service Quality-Nurse for Example*", Cheng menyatakan adanya korelasi yang positif antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan. Beberapa faktor yang terkandung dalam kualitas layanan internal seperti tipe manajemen, komunikasi antardepartemen yang ada, *reward*, *training*, *job description* yang jelas dan tanggung jawab yang tepat, sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja karena pada akhirnya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Sebagai contoh, Roth dan Jackson (1995) dalam penelitian secara empirik di industri keuangan menemukan bahwa kualitas layanan internal berhubungan secara langsung dengan kinerja perusahaan (Siehoyono, 2004).

Senada dengan pernyataan di atas, O'Connor (2001) dalam artikelnya *Performance Management- Electrical Wholesaling*, menyatakan bahwa "*people behave as they are measured and drive action as they are rewarded*" yang berarti orang berperilaku sebagaimana mereka diukur dan bertindak sebagaimana mereka dihargai. Seperti yang dikemukakan oleh Vroom (1964), bahwa setiap individu akan berusaha dengan harapan mendapat sesuatu, namun seberapa keras usahanya juga tergantung pada seberapa besar sesuatu yang diberikan kepadanya. Heskett dkk. (1997) mengemukakan model *The Service Profit Chain* sebagai rangkaian sebab-akibat yang menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Model ini menyatakan bahwa kualitas layanan internal akan memengaruhi kepuasan, loyalitas dan produktivitas karyawan. Fornell, (1992, 18) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan akan pelayanan internal yang berkualitas akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan dalam organisasi, dan pada akhirnya akan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal yang kemudian menentukan kepuasan pelanggan eksternal (dalam Siehoyono, 2004).

Pengertian *Internal Service Quality* (Kualitas Layanan Internal) Cheng (2001) mengungkapkan bahwa dalam dunia usaha yang terpenting adalah bagaimana karyawan diperlakukan dalam perusahaannya. Tidak hanya diukur dari gaji yang diberikan namun juga dari lingkungan dan kondisi

tempat bekerja. Cheng mengungkapkan bahwa dengan adanya kualitas layanan internal ke karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. *“Employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers”*. Artinya bahwa karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal.

Heskett *et al.* (1994) mengartikan kualitas layanan internal sebagai kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Menurut Heskett *et al* (1994), kunci penting dari perusahaan-perusahaan yang sukses yaitu kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan. Dengan meningkatnya kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan maka akan menghasilkan profit. Heskett mengemukakan 5 kunci penting yaitu :

1. Profit dan perkembangan perusahaan tergantung pada kesetiaan konsumen.
2. Kesetiaan adalah hasil langsung pada kepuasan konsumen.
3. Kepuasan konsumen sebagian besar dipengaruhi oleh nilai dari jasa-jasa yang diberikan ke konsumen.
4. Nilai dari jasa-jasa tersebut dihasilkan dari kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan.

5. Kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan adalah hasil dari layanan internal dari perusahaan.

Zeithaml *et. al.* (1990) kualitas layanan internal dibagi dalam tujuh variabel, meliputi : kerja sama, kesesuaian terhadap pekerjaan, kesesuaian terhadap teknologi, kemampuan kontrol diri, sistem pengontrolan atau pengawasan , konflik peran, dan ambiguitas peran.

1. Kerja sama (*Team work*).

Menurut Zeithaml (1990, 93) kerja sama adalah saat di mana karyawan dan manajer bersama-sama mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan perusahaan. Kerja sama yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu perusahaan akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada anggota kelompok itu sendiri.

Team work adalah sebuah kelompok individu yang saling berbagi tujuan, pekerjaan, dan keahlian yang dimiliki oleh setiap individu tersebut untuk saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya (Stott &Walker, 1995, 5). Menurut Zeithaml *et al.* (1990, 93) "*team work is the extent to which employees and managers pull together for a common goal*". Sedangkan menurut Kerzner (2004) *team work* adalah pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa orang yang bertindak bersama-sama dengan semangat bekerja sama dibawah pengaturan yang terbatas.

Dari studi yang dilakukan oleh Loveman (1998) terhadap bank *retail* disimpulkan bahwa kerja sama adalah salah satu faktor yang memberi kontribusi atas kepuasan karyawan selain kualitas perusahaan, penghargaan dan fokus konsumen. Salah satu aspek penting dalam kerja sama yaitu adanya rasa saling menghargai antarkaryawan, karyawan harus melihat karyawan yang lain sebagai pelanggannya. Aspek yang lainnya yaitu karyawan merasa terlibat dalam mengerjakan sesuatu secara personal bagi perusahaannya (Zeithaml *et al.* 1990).

Dapat diartikan kerja sama adalah saat di mana sesama karyawan dan manajer bersama-sama mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan latar belakang yang berbeda-beda pada karyawan maka dibutuhkan *team work* yang bagus supaya tujuan perusahaan tercapai oleh karena itu tim harus efektif. Menurut Kazemak (dalam Stott & Walker, 1995, 46) team yang efektif mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut : a) mempunyai tujuan organisasi yang dapat dimengerti dan disetujui oleh semua anggota tim, b) konflik yang ada harus bersifat membangun, c) setiap anggota diharapkan terlibat secara aktif dalam proses kepemimpinan, d) kemampuan individu dalam tim dihargai, e) komunikasi bersifat terbuka dan semua anggota tim dapat ikut berpartisipasi secara aktif,

f) seluruh anggota tim mendukung semua kebijakan dan prosedur organisasi, dan g) masalah yang ada diselesaikan secara baik berdasarkan proses pengambilan keputusan yang tepat.

2. Kesesuaian terhadap Pekerjaan (*Employee Job Fit*).

Menurut Zeithaml *et al.* (1990, 92), kesesuaian pekerjaan adalah kecocokan antara keahlian yang dikuasai karyawan dengan pekerjaannya dengan kata lain *employee job fit* adalah keadaan di mana karyawan merasa sesuai dengan pekerjaan yang sekarang ditekuni. Zeithaml menyatakan bahwa karyawan yang ditempatkan tidak cocok dengan kemampuannya cenderung akan mengakibatkan adanya problem kualitas layanan yang diberikan ke pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus menempatkan karyawannya sesuai dengan keahliannya. Sedangkan *Advantage Hiring, Inc.*, mendefinisikan kesesuaian kerja sebagai karakteristik dari lingkungan kerja. Tujuan perusahaan yang menyatu kepada tujuan karyawan secara perorangan akan menjadikan karyawan merasa sayang untuk pergi (O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991).

Namun, sebaliknya karyawan yang merasa tidak cocok dengan tujuan perusahaan cenderung tidak puas dan meninggalkan perusahaan (Lovelace dan Rosen, 1996). Semakin tinggi kesesuaian terhadap pekerjaan, maka akan semakin kecil penyimpangan terhadap

performa kerja. Setiap karyawan memiliki keinginan untuk mengimplementasikan pengetahuan, keahlian, dan pendidikan yang didapatkan sebelumnya kepada perusahaan di mana karyawan bekerja. Jika karyawan tidak mampu mengaplikasikannya, maka akan menjadi tidak puas dan pada akhirnya akan memengaruhi loyalitas karyawan. Jika karyawan dihargai secara adil sesuai dengan prestasi kerja maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak memiliki tendensi untuk berpindah pekerjaan di tempat lain (Siehoyono, 2006, 19)

3. Kesesuaian terhadap Teknologi (*Technology Job Fit*).

Menurut Zeithaml *et al.* (1990, 92) kesesuaian fasilitas adalah ketepatan karyawan dalam memakai peralatan dan teknologi untuk mendukung pekerjaan. Dan juga perusahaan harus mendukung dengan memberikan peralatan dan perlengkapan yang cukup untuk mendukung pekerjaan karyawan. "*Technology job fit is the appropriateness of the tools and technology that employees use to perform their jobs*" (Zeithaml *et al.* 1990, 92). Yang artinya, kesesuaian terhadap teknologi adalah ketepatan karyawan dalam memakai peralatan dan teknologi untuk mendukung pekerjaan. Kesesuaian terhadap teknologi berkaitan dengan ketepatan terhadap alat atau teknologi yang digunakan dalam bekerja seperti komputer dan

peralatan lain yang dapat mendukung performa karyawan. Dengan kata lain, penggunaan teknologi yang sesuai akan menjadikan pekerjaan tersebut efisien dan menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan. Semakin tinggi kesesuaian terhadap teknologi, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan.

4. Kemampuan Kontrol Diri (*Perceived Control*).

Kemampuan kontrol diri mewakili hubungan antara reaksi individu terhadap tekanan dan kemampuan untuk mengendalikan situasi tersebut (Zeithaml *et al.* 1990). Menurut Averill (1973) ada 3 bentuk kontrol yaitu (1) kontrol perilaku yaitu kemampuan untuk memberi respon yang memengaruhi situasi yang mengancam (2) kontrol kognitif yaitu kemampuan untuk mengurangi tekanan sesuai dengan informasi yang diproses (3) kontrol keputusan melibatkan seleksi atau pemilihan tujuan. Semakin tinggi kemampuan kontrol diri, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan (Zeithaml *et al.* 1990, 93)

5. Sistem Pengontrolan Pengawasan (*Supervisory Control System*)

Definisi sistem pengontrolan pengawasan adalah menentukan aktivitas mengawasi karyawan, selain itu juga mencakup dukungan sosial (Zeithaml, 1990). Dalam kondisi yang sederhana, sistem pengontrolan pengawasan merujuk pada tingkat di mana perilaku karyawan dievaluasi lebih dibandingkan kuantitas output.

6. Konflik Peran (*Role Conflict*).

Ketika individu dihadapkan pada peran yang menyimpang dari harapan, hasilnya adalah konflik peran (Robbins, 1996). Konflik peran adalah suatu situasi yang terjadi jika seseorang diharapkan untuk memerankan dua peran yang bertentangan. Perubahan yang sering terjadi terhadap lokasi kerja, jumlah staf pendukung dan tanggung jawab pengawasan sebagai penyebab adanya konflik yang salah satunya adalah konflik peran.

7. Ambiguitas Peran (*Role Ambiguity*)

Ambiguitas peran dalam perspektif karyawan oleh Mills dan Margulies mengacu secara khusus kepada situasi yang tidak jelas mengenai bagaimana menjalankan peran dalam organisasi. Ambiguitas peran dihasilkan dari ketidakpastian seseorang tentang harapan dari pekerjaan yang diberikan (Werther dan Davis, 1996).

Mutu layanan internal (Kaplan & Norton, 2000) meliputi :

1. Sistem imbalan dan penghargaan
2. Rancangan pekerjaan
3. Seleksi dan pengembangan karyawan
4. Sarana untuk melayani pelanggan (infrastruktur).
5. Rancangan tempat kerja

Heskett, Sasser, dan Schlesinger (1997 ; 19) dalam "*the service profit chain*" mengemukakan bahwa sangat erat sekali hubungan antara sumber daya internal perusahaan yang menyangkut kualitas pelayanan internal (*internal service quality*) yang berdampak pada kemampuan pegawai (*employee capability*), kepuasan pegawai (*employee satisfaction*), loyalitas pegawai (*employee loyalty*), dan produktivitas pegawai (*employee productivity*) dengan pasar sasaran eksternal (*external target market*) yang merupakan tujuan pemasaran yang meliputi kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), loyalitas konsumen (*customer loyalty*), yang akhirnya mencapai *revenue growth* dan *profitability*.

Berdasarkan keterangan di atas jelas bahwa kekuatan internal perusahaan terutama yang mencakup proses internalnya dibentuk sebagai tujuan jangka panjang suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan juga oleh Kuei *et al.* (1999 ; 783), dalam *International Journal of Quality & Reliability Management* bahwa "*internal service quality should be established as a long-term goal of the organization*".

Lovelock & Wright (2002 ; 105) mengutip dari "*the links in the service-profit chain*" bahwa proses internal (*service operation and delivey system*) meliputi beberapa unsur, yaitu *workplace design, job design, employee selection and development, employee reward and recognition, information & communication, dan tools for serving customers*, yang ke semua unsur

tersebut dapat meningkatkan kinerja petugas pelayanan/ karyawan dalam melayani konsumen. Proses internal yang baik dari suatu perusahaan akan memengaruhi pada kepuasan pegawainya, dan apabila para pegawai sudah merasa puas, maka mereka akan loyal pada perusahaan, sehingga akhirnya produktivitas kerja pegawai akan semakin baik.

Proses internal yang baik akan membantu pegawai dan penyediaan peralatan fisik untuk melayani konsumen yang juga merupakan unsur-unsur dari tujuh unsur bauran pemasaran jasa (*service marketing mix*) yang meliputi produk, harga, lokasi, promosi, pegawai, prasarana fisik, dan proses, (Haksever, Render, Russel, dan Murdick, 2000 ; 139 - 143).

Berikut ini diuraikan mutu layanan internal, yang juga merupakan variable bebas dalam penelitian ini:

a. Sistem imbalan dan penghargaan

Menurut Danim (2004:47) imbalan/penghargaan sering juga disebut upah ini adalah harapan setiap manusia bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja diperusahaan atau di lembaga-lembaga sekolah. Pemberian imbalan pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa imbalan tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-

keuntungan ekonomi (*economic rewards*). Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat nir-material (*non-material insentif*) Danim(2004:43).

Jenis-jenis Imbalan

Menurut Mahsun (2006:112), pada dasarnya ada dua tipe imbalan :

a. Imbalan Sosial

Imbalan Sosial adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan factor *extrinsic imbalan* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti financial materi, dan piagam penghargaan.

b. Imbalan Fisik

Imbalan fisik datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, imbalan fisik adalah *reward intrinsic* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Herzberg Mangkunegara (2006:31) juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, tehnik supervise, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan

pribadi. Menurut Mahsun (2006:114) *Imbalan* pada umumnya diwujudkan dalam bentuk financial (*insentif moneter*) seperti pemberian bonus dan komisi. Pemberian insentif ini merupakan suatu ekstra diatas kompensasi dan gaji pokok.

Alternatif norma pemberian Imbalan

Imbalan dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Menurut Mahsun (2006:112) terdapat empat alternatif norma pemberian imbalan agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu :

- a. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, imbalan harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
- b. *Equity* (keadilan). Imbalan harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka imbalannya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi

kontribusi yang rendah maka imbalannya juga akan rendah.

- c. *Equality* (kemerataan) *Imbalan* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.
- d. *Kebutuhan*. Alokasi imbalan kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Imbalan yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Menurut Ghani (2003:108) Imbalan akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor sebagai berikut :

- a. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
- b. Ada aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
- c. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen.

Pemberian imbalan yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu imbalan juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *team work*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas. Sistem imbalan yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap

organisasi. Imbalan yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem imbalan organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Faktor-faktor penyebab imbalan menurunkan produktivitas adalah : Menurut Mahsun (2006:113) setidaknya terdapat delapan alasan, mengapa imbalan justru menurunkan motivasi dan produktivitas, antara lain :

- a. Terlalu banyak menekankan pada imbalan moneter. Hal ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan individu bahwa mereka tidak semuanya merasa puas dengan imbalan yang berwujud finansial.
- b. Rasa menghargai pada penerima imbalan sangat kurang. Imbalan sering diberikan dalam bentuk berwujud tetapi tidak disertai penghargaan/pengakuan yang layak.
- c. Banyak yang menerima imbalan. Semakin banyak yang menerima imbalan dengan nilai yang tidak proposional akan mengurangi motivasi seseorang.
- d. Memberikan imbalan dengan kriteria yang salah. Misalnya hanya diukur dari waktu kerja sehingga pegawai hanya termotivasi untuk mempercepat pekerjaan tanpa mempertimbangkan hasil
- e. Lamanya penangguhan (*delay*) antara produktivitas dan imbalan. Imbalan yang tidak segera diberikan membuat seseorang kurang

merasa dihargai.

- f. Kriteria imbalan sangat fleksibel. Tidak pernah ada ukuran baku dalam pemberian imbalan membuat kesenjangan antara apa yang diharapkan seseorang dengan apa yang sebenarnya diterima.
- g. Sarana imbalan hanya untuk memotivasi jangka pendek. Imbalan sering hanya berpengaruh sementara terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
- h. Pemberian kompensasi jajaran top manajemen (eksekutif) yang berlebihan. Hal ini dapat mengurangi motivasi pegawai operasional karena merasa ada perbedaan yang sangat mencolok dan tidak adil.

Pencapaian produktivitas dilakukan oleh suatu kelompok (tim) maka biasanya timbul kesulitan untuk mendistribusikan imbalan kepada individual. Produktivitas tersebut dihasilkan oleh tim bukan individual, meskipun kontribusi individu tidak sama. Insentif moneter tradisional sering membagi sama nilai *imbalan* yang diberikan kepada masing-masing anggota tim. Imbalan ini tidak memotivasi, karena yang bekerja keras dihargai sama dengan yang tidak bekerja keras.

Imbalan mestinya dipasrahkan dengan jumlah total kepada pimpinan tim, dan mereka diminta membagi sendiri secara proposional dan adil kepada setiap anggota sesuai dengan kontribusinya. Hal ini juga sebagai pembelajaran untuk mengambil keputusan pendistribusian yang adil dan

merata kepada pegawai.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pemberian Imbalan :

Menurut Mahsun (2006:114) praktek pemberian imbalan sebagai upaya peningkatan produktivitas perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Membuat pembayaran kinerja sebagai bagian integral dari rencana formal organisasi.
- b. Penentuan insentif dasar dilakukan berdasarkan data kinerja yang akurat dan objektif.
- c. Pegawai dilibatkan dalam pengembangan, implementasi dan revisi formula pembayaran kinerja.
- d. Membangun sistem pembayaran untuk rencana kinerja secara konsisten.
- e. Imbalan kelompok kerja dan individual berdasarkan kontribusi kerja.
- f. Sistem pengawasan dan penilaian kinerja harus transparan.
- g. Kepuasan pegawai

Bentuk integrasi sistem imbalan dengan model Manajemen menurut Ambar dan Rosidah (2003:220) adalah sebagai berikut :

a. Sistem Imbalan dengan Model Tradisional

Tugas utama dari seorang manajer dalam teori tradisional adalah meminimalkan variasi-variasi perilaku bagi anggota-anggota organisasi.

Karena model ini mempersoalkan kapabilitas dari para anggotanya untuk bertanggung jawab terhadap *self-direction* dan *self-control* didalam melakukan pekerjaan. Sistem Imbalan dalam model ini sangat sederhana, karena hanya terdapat satu jalur (*path*) yang pasti, yakni kinerja standar, dan hanya ada satu imbalan yang pasti yakni upah standar dan paket keuntungan. Tujuan utama Sistem Imbalan ini dalam organisasi yang didominasi oleh teori tradisional adalah untuk menarik dan menjaga kestabilan dan *work force* yang dapat diperdiksikan.

b. Sistem Imbalan dalam Model *Human Relation*

Sistem imbalan dalam organisasi yang beroperasi dibawah konsep-konsep *human relation* cenderung tidak berada jauh dengan teori tradisional. Kita masih ingat bahwa manajer *human relation* akan memelihara pandangan mengenai struktur organisasi yang ada pada esensinya seperti mesin dan menentukan desain harus secara teratur diberi pelumas sebagai dorongan dengan aplikasi-aplikasi dalam perawatan, perhatian dan pengakuan. Ringkasan dalam *human relation* seperti halnya pada model tradisional, sistem imbalan semata-mata hanya digunakan untuk menarik dan mempertahankan loyalitas, kepatuhan pegawai.

c. Imbalan sistem dalam *Human Resources*

Tugas utama manajer dalam model *human resources management*

adalah memberikan fasilitas kerja anggota yakni dengan menyingkirkan hambatan-hambatan terhadap aplikasi dari serangkaian sumber daya mental dan fisik yang ada dalam organisasi. *Imbalan* sistem yang sejalan dengan kondisi-kondisi lingkungan dan mengikat jenis desain pegawai dan kontrolnya dalam model *human Resources* adalah *Cost-savings plan* dan *Skill-reservoir plans* .

Imbalan Jasa (*compensation*) memiliki cakupan yang lebih luas dari upah atau gaji. Imbalan jasa adalah semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima serta dinikmati oleh pekerja baik secara langsung atau tidak langsung (Ruky, 2001). Imbalan jasa langsung (*Direct Compensation*) merupakan imbalan yang diterima secara rutin atau per periode oleh pekerja, imbalan ini mencakup gaji pokok/upah, tunjangan tunai sebagai penambah gaji yang diterima setiap bulan, tunjangan hari raya keagamaan, gaji ke 13 dan 14 bonus yang dikaitkan atau tidak dengan kinerja perusahaan dan penghargaan prestasi. Imbalan jasa tidak langsung (*Indirect Compensation*) merupakan imbalan yang diterima pekerja tidak secara rutin, imbalan ini mencakup fasilitas transportasi, biaya pemeliharaan kesehatan, upah selama cuti atau meninggalkan pekerjaan, bantuan untuk kecelakaan kerja, bantuan pendidikan gratis, asuransi jamsostek dan iuran pensiun (Ruky, 2001).

b. Rancangan Pekerjaan (*Job Design*)

Rancangan atau desain pekerjaan adalah fungsi pencapaian kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku (Handoko, 1997 : 31). Henry Simamora (1997 : 152) berpendapat bahwa desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Rancangan pekerjaan (*Job design*) juga berkenaan dengan mengatur pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dalam suatu kerja yang produktif. Ini melibatkan isi pekerjaan dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja, identifikasi komponen dari pekerjaan merupakan kesatuan dari rancangan pekerjaan.

Perhatian organisasi lebih diberikan kepada rancangan pekerjaan dengan alasan (Malthis dan Jackson, 2000 : 93) yaitu:

- a. Rancangan pekerjaan dapat memengaruhi kinerja untuk pekerjaan tertentu, khususnya untuk motivasi tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan besar. Biaya yang lebih rendah melalui pengurangan masuk keluar dan ketidakhadiran juga berhubungan dengan job desain yang baik.

- b. Rancangan pekerjaan dapat memengaruhi kepuasan kerja. Karena orang lebih puas dengan konfigurasi pekerjaan tertentu daripada yang lainnya, maka penting untuk dapat mengidentifikasi apa yang membuat pekerjaan “baik”.
- c. Rancangan pekerjaan dapat memengaruhi kesehatan fisik maupun mental.

Elemen–elemen Rancangan Pekerjaan atau Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Elemen-elemen rancangan pekerjaan berkaitan dengan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam program desain pekerjaan yaitu :

- a. Faktor lingkungan, yang terdiri atas :

- 1) Sistem Politis

Semua organisasi dipengaruhi oleh politis dalam lingkungannya. Organisasi haruslah mematuhi UU lokal, negara dan internasional, regulasi-regulasi dan ordinansi-ordinansi jika mereka ingin bertahan hidup.

- b. Ekspektasi-ekspektasi Sosial

Kemampooterimaan sebuah desain pekerjaan sebagian diakibatkan oleh ekspektasi-ekspektasi sosial, kultur, etika kerja, dan agama semua membentuk ekspektasi sosial

- c. Faktor Organisasional

- 1) Otomasi

Merupakan pertimbangan manajer apakah mereka ingin mengotomasikan pekerjaan-pekerjaan dan jika demikian sampai sejauh mana.

2) Teknologi

Dalam mendesain pekerjaan perlu dipertimbangkan teknologi perlengkapan dan peralatan yang digunakan untuk menunjang kemudahan dan kesuksesan terselesainya sebuah pekerjaan.

3) Integrasi Fungsional Silang (*Cross – Functional Integration*)

Adalah tindakan mengombinasikan beberapa pekerjaan ke dalam sebuah pekerjaan.

d. Faktor-faktor Keperilakuan

1) Bauran Keahlian Kumpulan Tenaga Kerja

Sebelum mencoba sebuah program desain atau redesain pekerjaan; manajer haruslah memutuskan apakah keahlian karyawan mereka cocok dengan pekerjaan baru. Kadang kala pelatihan tambahan sangat diperlukan.

2) Perancangan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan para karyawan dan teknologi perancangan pekerjaan dapat dibuat sesuai dengan karyawan, teknologi yang ada atau kombinasi keduanya.

Perancangan pekerjaan bagi orang-orang, membutuhkan suatu pemeriksaan terhadap keinginan-keinginan, kebutuhan-kebutuhan dan kehendak-kehendak dari karyawan.

Teknik–teknik Rancangan Pekerjaan atau Desain Pekerjaan (Job Design).

a. Rotasi Kerja (*Job Rotation*)

Praktik ini mengenai penggiliran orang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Dengan mengadakan penggiliran atau rotasi itu, orang diharapkan menyelesaikan kegiatan yang lebih banyak, karena setiap pekerjaan meliputi beberapa tugas yang berbeda-beda.

b. Perluasan Kerja (*Job Enlargement*)

Perluasan kerja adalah bentuk dari despesialisasi atau jumlah tugas yang dilaksanakan oleh karyawan. Misalnya, sebuah pekerjaan disusun sedemikian rupa sehingga karyawan tidak melaksanakan misalnya tiga tugas tetapi enam tugas.

c. Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Adalah suatu proses pengembangan karyawan sedemikian rupa sehingga mereka berpikir dan berperilaku seperti manajer dan mengelola pekerjaan mereka, dan suatu proses mendefinisi kembali pekerjaan dan peranan dari pemegang jabatan untuk memungkinkan pengembangan semacam itu.

d. **Simplifikasi Pekerjaan (*Job Simplification*)**

Menganggap bahwa pekerjaan dapat dibagi-bagi ke dalam tugas yang sederhana dan berulang-ulang yang memaksimalkan efisiensi. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa aspek pemikiran (perencanaan dan pengorganisasian) merupakan jatah para manajer dan penyelia, sedangkan karyawan hanya semata-mata melakukan tugas yang sudah digariskan manajemen. (Henry Simamora, 1997:159-163).

c. **Seleksi dan Pengembangan Karyawan**

Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaannya lebih berdaya guna serta berhasil guna. Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya *qualified*. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Menurut Malayu Hasibuan, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap

perusahaan bersangkutan. Sedangkan Dale Yoder menyatakan seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi 2 bagian, yaitu yang diterima dan yang ditolak.

Dasar dan Tujuan Seleksi

a. Dasar seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan supaya hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Dasar-dasar itu antara lain :

- Kebijakan perburuahan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang Perburuahan Pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan kepada Undang-Undang tanggal 6 Januari 1951 No.I Pasal 1. Peraturan perburuahan melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa. Sebaliknya, Undang-Undang tidak memperbolehkan mempekerjakan anak-anak dibawah umur dan orang-orang yang terlibat dalam G-30-S/PKI. Hal-hal diatas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi dan perusahaan.

- *Job specification*

Dalam spesifikasi, telah ditetapkan, persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, prinsipnya adalah “ *the right*

man on the right place and the right man behind the right gun” Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya; bukan siapa baru apa. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut

- Ekonomis rasional

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil efektif dapat dipertanggungjawabkan.

- Etika sosial

Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

b. Tujuan seleksi penerimaan karyawan

Tujuannya adalah sebagai berikut :

- karyawan yang qualified dan potensial
- karyawan yang jujur dan berdisiplin
- karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
- karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
- karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan
- karyawan yang dapat bekerja sama

- karyawan yang dinamis dan kreatif
- karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
- karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
- karyawan yang mudah dikembangkan dimasa akan datang
- karyawan yang bekerja secara mandiri
- karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu
- mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan

Karyawan yang telah lulus seleksi akan mengikuti program orientasi terpadu untuk menjadi tenaga kerja yang professional dan terampil. System orientasi tersebut sangat dibutuhkan sebagai wahana pembinaan ketenagakerjaan yang mampu beroperasi secara efektif dan menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai. Hal ini menjadi bagian dari pengembangan karyawan yang dilakukan oleh organisasi.

Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya. Sebagaimana dengan kebanyakan keputusan manajerial, seorang manajer harus mengambil keputusan ini berdasarkan sumber daya dan kesempatan yang tersedia. Tidak ada gunanya merencanakan program pengembangan besar-besaran jika sumber dayanya habis ditengah jalan. Tidak ada gunanya mengirim seorang anggota tim untuk mengikuti kursus pelatihan berbiaya mahal jika ia tidak diberi kesempatan untuk mempraktekkan ketrampilan yang ia peroleh tersebut setelah kembali bekerja.

Jadi, titik awalnya adalah mengenali status kompetensi pemegang tugas. Kompetensi mana yang diperlukan untuk tugas itu? Ketrampilan mana yang dimiliki pemegang tugas, tetapi belum dimanfaatkan? Setelah mengidentifikasi kebutuhankebutuhan pengembangan tersebut, seorang manajer dapat menyusun suatu rencana pengembangan. Pastikan bahwa rencana tersebut mencakup tindakan-tindakan SMART : spesifik (*specific*), dapat di ukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), realistis (*realistic*), dan terutama tepat waktu (*timely*). Barangkali sulit merencanakan pengembangan atau pelatihan untuk waktu yang paling sesuai, tetapi kegiatan-kegiatan yang terlalu cepat atau terlalu lambat akan kehilangan banyak nilai.

d. Sarana untuk melayani

Sarana untuk melayani atau sarana pelayanan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang / kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Miftah Thoha,1991).

Berkembangnya sarana pelayanan dan kian tingginya tuntutan pelayanan yang lebih efisien, cepat, fleksibel, berbiaya rendah serta memuaskan, akan menjadikan organisasi pada posisi “kewalahan” manakala masih tetap memaksakan dirinya sebagai satu-satunya institusi yang “paling syah” dalam memberikan pelayanan. Bahkan jika ia tetap menempatkan diri sebagai agen tunggal dalam memberikan pelayanan.

Begitu pentingnya sarana pelayanan ini, organisasi perlu dipedomani dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan berdasar prinsip-prinsip pelayanan sebagai berikut :

- a. **Kesederhanaan**, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan
- b. **Kejelasan dan kepastian**, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian dalam hal prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administratif, unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tarif pelayanan dan tata cara pembayaran, dan jangka waktu penyelesaian pelayanan
- c. **Keamanan**, dalam arti adanya proses dan produk hasil pelayanan yang dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum bagi masyarakat
- d. **Keterbukaan**, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara

terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta

- e. **Efisiensi**, dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan
- f. **Ekonomis**, dalam arti bahwa pengenaan biaya atau tarif pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan: nilai barang dan jasa pelayanan, kemampuan masyarakat untuk membayar, dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- g. **Keadilan dan Pemerataan**, yang dimaksudkan agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat
- h. **Ketepatan Waktu**, dalam arti bahwa pelaksanaan pelayanan harus dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Oleh karena itu dalam merespon prinsip-prinsip pelayanan, maka kiranya harus disertai pula oleh sikap dan perilaku yang santun, keramah tamahan dari karyawan baik dalam cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan proses pelayanan maupun dalam hal ketepatan waktu pelayanan. Hal ini dimungkinkan agar layanan tersebut dapat memuaskan orang-orang atau kelompok orang yang dilayani.

e. Rancangan Tempat Kerja

Rancangan tempat kerja terkait dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan suatu medan atau tempat yang didalamnya para pegawai berada dan melaksanakan aktivitas perkantoran. Suasana serta kondisi-kondisi fisik yang terdapat sekeliling tempat kerja yang bersangkutan paut dengan konsentrasi kerja juga merupakan suatu segi yang penting dalam menunjang semangat kerja pegawai untuk meningkatnya prestasi kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang telah dibebankan (Nitosemita, 1996).

Menurut Moenir (1987) menyatakan lingkungan kerja karyawan dapat berupa musik, penerangan dan hubungan kerja yang erat dan saling membantu antara pegawai dengan pegawai serta pegawai dengan atasan, lebih lanjut dikemukakan oleh Strauss dan Sayles (dalam Amin 2003) sesuai kodrat sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai dua kebutuhab pokok yaitu rasa bersatu dan dukungan.

Rasa bersatu akan dapat didapat dengan mengadakan kontak dengan orang lain dan ini membuat banyak pekerjaan yang dapat dipikul secara bersama-sama. Sedangkan selain kontak sosial pegawai juga membutuhkan dukungan dari orang lain. Mereka ingin merasa penting dan dihargai, mereka juga ingin mendapat bantuan bila memerlukan. Sumber dukungan didapat

dari rekan sekerja atau bahkan bawahan. Hal ini menjadi motivasi bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan baru yang menuntut berbagai penyesuaian. Dalam lingkungan kerja terbuka kesempatan untuk saling pengaruh-mempengaruhi, karena segala tingkah laku orang dewasa di lingkungan kerja itu dapat berpengaruh besar atas perkembangannya disamping pengaruh positif terdapat pula pengaruh negatif.

Menelaah uraian di atas, dapat dipahami bahwa lingkungan kerja atau rancangan tempat kerja didefinisikan sebagai kondisi dan situasi di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja dapat dikelompokkan menjadi dua bentuk, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik (sosial).

Ahyari (1998) menguraikan pengertian lingkungan kerja sebagai lingkungan dimana para pegawai bekerja, dengan menciptakan atau merencanakan suatu kondisi kerja agar produktivitas pegawai meningkat seperti penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak. Keamanan kerja, hubungan pegawai yang meliputi kepemimpinan yang baik, hubungan antar pegawai, informasi yang lancar, sistem upah yang baik.

Lingkungan kerja tempat pegawai melaksanakan kegiatan sehari-hari harus memberikan kenyamanan, kesenangan, kegembiraan dan kesehatan

pekerja, agar dalam melaksanakan pekerjaannya bukanlah sekedar tempat bekerja, tetapi jauh lebih luas karena menyengkut masa dimana semua aspek-aspek yang mempengaruhi efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi. Memperhatikan aspek-aspek lingkungan kerja dan cakupannya maka dalam penelitian ini hanya akan dibahas satu perspektif lingkungan kerja, yakni lingkungan kerja fisik.

4. Employee Satisfaction (Kepuasan Karyawan)

Pengertian *employee satisfaction* (kepuasan karyawan) bermacam-macam dan skala indikatornya berbeda-beda pula. Menurut Miller (1987), kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam organisasi meliputi keterlibatan perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial dan job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*). Menurut hasil research Entec Corp (2004), "*employee satisfaction is manifestin the level of engagement that employees have in their work. In other words, employee engagement was the ultimate expression of employee commitment, loyalty, morale and overall employee satisfaction.*" Artinya kepuasan karyawan adalah suatu manivestasi di tingkat hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya (dalam Siehoyono, 2006, 19). Dengan kata lain, hubungan tersebut merupakan suatu ekspresi dari

komitmen karyawan, loyalitas, moral, dan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Begitu pula menurut Noe *et. al.* (2004, 364), kepuasan kerja adalah sebuah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsinya bahwa pekerjaannya dapat menjawab pemenuhannya atau dapat memberikan sebuah nilai pekerjaan yang penting.

Sedangkan menurut Robbins (1996, 24) kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya atau dapat dikatakan kepuasan kerja merupakan perbedaan antara harapan dengan kenyataan dari imbalan yang diterima dalam bekerja. Jika imbalan yang diterima sama atau lebih besar dari yang diharapkan maka akan menciptakan kepuasan dan sebaliknya. Jadi, menurut Robbins kepuasan kerja diukur dari besarnya gaji yang diterima.

Senada dengan pernyataan Robbins yaitu teori kepuasan kerja menurut Martoyo (2000, 132), kepuasan kerja adalah keadaan di mana terjadi ataupun tidak terjadi temu antara balas jasa karyawan dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dalam penelitian ini, dipakai teori dari Luthans tentang kepuasan kerja. Menurut Luthans (2002, 230) "*job satisfaction is a result of employees perception of how well their jobs provides those things that are viewed as important.*" Artinya kepuasan kerja adalah suatu hasil dari

persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan itu menyediakan sesuatu yang dianggap penting.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respons emosional dari situasi kerja, kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya bisa diduga atau dirasakan. Dan juga kepuasan kerja seringkali ditetapkan melalui seberapa baiknya hasil mencapai atau melalui ekspektasi. Misalnya jika karyawan suatu departemen merasa bekerja lebih berat daripada karyawan di departemen lain namun menerima penghargaan atau bonus yang lebih kecil, karyawan mungkin akan memiliki perilaku negatif terhadap pekerjaan, pimpinan dan bahkan rekan kerja karyawan sendiri.

Unsur-unsur kepuasan karyawan dalam penelitiannya Luthans (2002) menyatakan bahwa adanya beberapa karakteristik dari kepuasan karyawan yang dapat menghasilkan respons yang efektif dari karyawan :

1. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Luthans (2002, 230) mengartikan pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan karena karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Dalam penelitian Luthans, ditemukan bahwa pekerjaan dan otonomi merupakan dua faktor penting dalam motivasi karyawan.

2. *Pay* (Gaji)

Luthans mengartikan gaji sebagai jumlah dari pemberian gaji yang diterima dan besar gaji yang layak dan pantas bagi para karyawan di perusahaan. Karyawan sering melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitiannya karyawan yang diberi gaji yang layak akan meningkatkan kepuasan kerja.

3. *Promotion opportunities* (Kesempatan untuk mendapatkan promosi)

"Promotion opportunities is the chances for advancement in the organization" (Luthans, 2002, 230). Artinya kesempatan untuk mendapatkan promosi yaitu peluang untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan. Bisa diartikan juga yaitu adanya peluang untuk berkarier. Kebanyakan karyawan merasa dihargai jika mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan karena berarti kemampuannya diakui. Ini akan berdampak positif bagi kepuasan kerja karyawan.

4. *Supervision* (pengawasan)

"Supervisions is the abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support" (Luthans, 2002, 231). Artinya pengawasan adalah kemampuan pengawas untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan dalam perilaku. *Supervisions*

berhubungan erat dengan *leadership skills*. Dalam penelitiannya Luthans menyatakan adanya gaya-gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dari supervisor diharapkan dapat menciptakan adanya kepuasan karyawan.

5. *Coworkers* (Rekan kerja)

Rekan kerja adalah sesama karyawan yang kemampuannya cakap dan saling mendukung dalam pekerjaannya. Rekan kerja dalam suatu tim dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam suatu tim yang baik akan membuat pekerjaan terasa lebih menyenangkan (Luthans, 2002:232).

5. Retensi Karyawan

Retensi karyawan biasa juga disebut sebagai *turnover*, dimana keinginan turnover (*turnover intention*) didefinisikan sebagai sebuah kemauan sadar untuk meninggalkan organisasi atau tetap tinggal dalam organisasi (Tett dan Meyer, 1993). Orang yang awalnya berpartisipasi dalam literatur keinginan perilaku (Fishbein dan Ajzen, 1975) memberikan sebuah model tindakan beralasan yang menjadi prediktor tunggal terbaik dari perilaku individu, dan yang menjadi ukuran keinginan untuk menjalankan perilaku. Dengan menitikberatkan keinginan *turnover* sebagai elemen kunci

dalam model perilaku *turnover* pegawai, akademisi menetapkan bahwa keinginan perilaku adalah prediktor terbaik tunggal untuk *turnover*. Karyawan yang mempunyai kecenderungan bahagia dalam bekerja adalah karyawan yang tidak ingin meninggalkan pekerjaannya. Cropanzano *et al.*, (1993) menekankan bahwa individu yang cenderung merasakan emosi positif memperlihatkan komitmen afektif lebih tinggi terhadap organisasi dan keinginan lebih rendah untuk *turnover*. Beberapa studi mendukung hubungan ini (Wright dan Cropanzano, 1998), termasuk studi yang dijalankan di United Arab Emirates dan menggunakan subyek dari Timur Tengah dan Asia Tenggara (Shaw *et al.*, 2000). Isen dan Baron (1991) dan Judge (1993) berpendapat bahwa individu yang tidak puas dengan pekerjaannya masih cenderung ingin keluar. Iverson (1996) berpendapat bahwa sifat positif berhubungan dengan kedudukan kerja karena seseorang dengan mood positif lebih mampu menghadapi lingkungan yang berubah atau tidak memuaskan. Ada juga beberapa dukungan untuk ide bahwa sifat positif berhubungan dengan kemampuan untuk mengatasi dan menerima perubahan organisasi (Iverson, 1996; Judge *et al.*, 1999).

Elemen kunci dalam strategi sumberdaya manusia adalah untuk mempertahankan dan memotivasi pekerja melalui sistem reward (Snape *et al.*, 1995; 46). Retensi berkualitas tinggi akan membutuhkan pendekatan yang inovatif terhadap reward. Pogram pensiun dapat mempunyai peran

yang penting dalam mempertahankan (retensi) pekerja (Terry dan White, p.160). Penggunaan retensi untuk mempertahankan pekerja yang terampil selama periode *downsizing* telah menjadi hal yang konsisten hasilnya dari survei pada perusahaan yang melakukan *downsizing*, yaitu sampai dengan level 50% responden (Buck Consultants Inc., 2000). Perusahaan secara natural akan berusaha keras untuk mempertahankan pekerja yang lebih baik kemudian memberikan gaji yang lebih tinggi dan penawaran program pensiun yang sehingga mendorong pekerja untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan (Ippolito, 2000; 4).

Menurut Trevor (2001), sebagian besar model *turnover voluntary* adalah turunan dari model March dan Simon (1958). Karena adanya implikasi praktikal dan potensial untuk produktivitas, pengaruh turnover karyawan dipelajari oleh peneliti dalam beberapa disiplin di beberapa waktu, yang seringkali mencermati adanya hubungan terbalik dengan kepuasan kerja (Sturman, Trevor, Boudreau, dan Gerhart, 2003). Muchinsky dan Morrow (1980) mengestimasi jumlah studi *turnover* antara seribu lima ratus dan dua ribu. Tidak ada indikasi bahwa ada penurunan dalam studi turnover di dua puluh empat tahun terakhir (Trevor, 2001). Meskipun studi tidak tersusun dengan baik di dalam literatur, bidang terkait HRD telah mendalami *turnover* dan keinginan *turnover* yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, kecerdasan, intelegensi,

kebijakan pemerintah, dan tingkat pengangguran (Hatcher, 1999; Sturman *et al.*, 2003).

Sebaliknya, Bernardin (1977) berpendapat bahwa individu dengan kondisi subyektif rendah bisa jadi memiliki perilaku menarik diri karena pihak yang tidak bahagia akan merubah aspek hidup, dan perubahan tersebut dapat mengakibatkan keluar dari pekerjaan. Necowitz dan Roznowski (1994) menyatakan bahwa individu dengan sifat negatif yang lebih tinggi cenderung berperilaku menarik diri. Karena itu, sifat negatif seharusnya berhubungan positif dengan keinginan *turnover*. Meski begitu, pihak yang merasakan hal negative tidak berharap mendapatkan pekerjaan yang lebih baik setelah keluar; karena itu, mereka tidak memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan organisasi (Moblely, 1982).

6. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan memunyai peranan yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Produktivitas kerja merupakan factor penentu yang sangat berpengaruh untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha. Suatu organisasi yang ingin meningkatkan daya tahannya sehingga meningkatkan kemampuannya untuk tumbuh dan

berkembang, maka harus sungguh-sungguh memperhatikan faktor produktivitas.

Produktivitas adalah hal yang mendorong untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak yang telah atau sedang berada dalam usahanya. Pokoknya menambah kegiatan guna menghasilkan lebih dari yang telah dicapai sebelumnya. Produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran/*output*, bahkan kalau mungkin yang maksimal (Siagian, 1998:154).

Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Produktivitas mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (Umar, 2003:9). Menurut Muchdarsah Sinungan (1995:12) produktivitas kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang baik dari kualitas maupun kuantitas, ketepatan waktu serta target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang per satuan waktu baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya.

a. Faktor yang Memengaruhi Produktivitas

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja menurut Anoraga (1997:178) antara lain :

1. Motivasi

Pimpinan perusahaan perlu mengetahui motivasi kerja dari karyawan tersebut, dengan mengetahui motivasi karyawan maka pimpinan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik dan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Motivasi yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan menaikkan gaji karyawan dan menambah fasilitas kerja yang ada.

2. Pendidikan

Melalui pendidikan, seorang karyawan akan terbentuk dan bertambah wawasannya, serta dapat mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat, sedangkan latihan akan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi tingkat produktivitasnya. Sebaliknya, semakin rendah tingkat pendidikan, maka semakin rendah pula tingkat produktivitasnya.

3. Kompensasi

Kompensasi finansial yang berupa upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan karyawan akan memberi semangat kerja karyawan. Kompensasi nonfinansial berupa promosi jabatan dan lingkungan kerja

dapat memacu semangat kerja karyawan sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat.

4. Keterampilan

Keterampilan seseorang berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya, keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui berbagai pelatihan seperti kursus, seminar, penataran, dan diklat.

5. Sikap Etika Kerja

Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain.

6. Gizi dan Kesehatan

Keadaan gizi dan kesehatan karyawan baik, maka kontribusi yang diberikan oleh tenaga kerja tersebut akan meningkat sesuai dengan kemampuan dan kesegaran fisik dan mentalnya.

7. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan.

8. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di sini yaitu suhu, penerangan, kebersihan, dan hubungan antarkaryawan. Hal ini sangat penting bagi perusahaan karena

sering karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja maupun dalam suasana kerja yang tidak menyenangkan.

9. Teknologi

Kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin berkembang dengan pesat akan dapat mendukung tingkat produktivitas dengan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

10. Jaminan Sosial

Pemberian penghasilan dan jaminan social tercermin dalam sistem pengupahan. Karyawan yang menghasilkan keluaran yang lebih banyak, biasanya memperoleh penghasilan dan jaminan sosial yang lebih baik.

11. Manajemen

Manajemen pada prinsipnya menerapkan efisiensi dengan jalan menggunakan sumber daya yang optimal, baik di dalam maupun di luar perusahaan.

12. Kesempatan berprestasi

Tingkat produktivitas kerja tergantung pada kesempatan yang terbuka, seperti kemampuan untuk bekerja, pekerjaan sesuai dengan tingkat pendidikan dan keterampilan, juga kesempatan di dalam mengembangkan diri. Kesempatan yang diharapkan secara terus-menerus akan dapat berkembang, sebab akan meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menghindari pengangguran.

Faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja adalah (Simamora, 1997:612) :

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standart yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan suatu standart hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Secara umum produktivitas kerja karyawan diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya barang yang sebenarnya. Produktivitas kerja karyawan sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Produktivitas kerja karyawan adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan

secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep produktivitas semesta/total

7. Nilai Pelayanan Eksternal

Nilai merupakan sebuah ukuran yang bersifat personal dan individualistik terhadap ukuran suatu kualitas dan nilai merupakan komponen pelanggan dalam pengambilan keputusan (Young dan Feigin, 1975; Corfman dan Holbrook, 1984 dalam Conlon, Matta dan Devaraj *et.al.*, 2001). Jadi dari definisi tersebut dapat dikatakan nilai itu bersifat sangat subyektif. Valarie Zeithaml dan Bitner *et.al.*,(1996), mengatakan bahwa pelanggan yang berbeda didalam memandang sebuah nilai dari kualitas dengan berbagai cara pandang yang berbeda pula.

Suatu organisasi itu didirikan memiliki salah satu tujuan yang mulia yaitu untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Sebuah organisasi memiliki 2 (dua) jenis pelanggan yaitu pelanggan eksternal dan pelanggan internal (Tjiptono *et.al.*, 2000). Pelanggan internal organisasi dapat diartikan sebagai individu atau unit yang menerima hasil (memanfaatkan jasa dari organisasi itu) dalam suatu proses sistem atau didalam organisasi yang sama. Gaspersz (2002) mengartikan pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh

performansi (*performance*) terhadap pekerjaan. Semua bagian yang ada dalam perusahaan itu, seperti bagian pembelian, produksi, pemasaran, personalia, keuangan dan semua karyawan secara keseluruhan yang ada didalam perusahaan merupakan pelanggan internal perusahaan. Sebagai pelanggan internal perusahaan mereka perlu untuk diperhatikan keinginan dan kebutuhannya guna meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja supaya lebih produktif.

Melalui produktivitas yang tinggi diharapkan mereka akan bekerja lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan eksternal. Manajemen perusahaan dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan, harus mampu memberikan kualitas layanan yang memuaskan untuk kedua jenis pelanggan perusahaan ini. Kualitas layanan internal yang baik akan mendorong terwujudnya kepuasan karyawan dalam bekerja sebagai pelanggan internal dan menumbuhkan rasa memiliki diantara mereka, hal ini penting dilakukan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif didalam perusahaan.

Voss, Chase dan Roth (1999), *performance areas* dari suatu perusahaan terdiri dari dua bagian yaitu, internal dan eksternal. Bagian internal perusahaan terdiri dalam 2 (dua) hal yaitu loyalitas dan moral karyawan. Bagian eksternal perusahaan terdiri dari 5 (lima) hal yaitu, *business performance, service effectiveness, service quality, customer*

satisfaction, customer loyalty and retention. Kualitas layanan internal tercermin dalam lingkungan internal yang kondusif. Lingkungan internal yang kondusif tersebut dapat diwujudkan lewat pendelegasian wewenang, sifat saling percaya, kecukupan alat kerja dan komunikasi yang efektif dalam lingkup organisasi dan ini akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja.

Dharma (1991), mengemukakan cara pengukuran kinerja dapat melalui 3 (tiga) cara. Pertama, berdasarkan kuantitas yaitu berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan. Kedua, berdasarkan kualitas yaitu kesesuaian antara mutu yang dihasilkan dengan yang direncanakan. Ketiga, berdasarkan ketepatan waktu yang telah ditentukan. Ranupandojo (1993), telah mengemukakan mengenai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya organisasi yang terpenting yang meliputi kuantitas, keahlian, budaya, pekerjaan, sikap dan perilaku, minat, gender, motivasi dan kemampuan.

2. Modal fisik

Modal yang dimiliki oleh organisasi dalam mendukung kinerja antara lain meliputi bahan baku untuk proses produksi, gedung yang memadai dan kelengkapan peralatan kerja karyawan.

3. Proses yang meliputi tata ruang tempat kerja, perencanaan dan pemeliharaan berbagai fasilitas kerja.

4. Produksi

Produksi berkenaan dengan tingkat output yang dihasilkan meliputi kuantitas, kualitas dan struktur organisasi.

5. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi yang meliputi sistem manajemen, iklim atau suasana lingkungan kerja dan tujuan organisasi.

6. Lingkungan Negara

Lingkungan negara ini meliputi kondisi ekonomi, stabilitas politik, sosial dan dukungan kebijakan pemerintah.

7. Tingkat upah.

Tingkat upah merupakan faktor yang sensitif dalam mempengaruhi tingkat kinerja seorang karyawan.

Kepuasan karyawan dalam bekerja erat hubungannya dengan implementasi total *human reward* dalam bentuk finansial dan non-finansial. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi masing-masing pada perusahaan. Bentuk finansial dapat berupa gaji, penerimaan gaji tepat waktu, bonus, tunjangan dan kenaikan gaji. Bentuk non-finansial dapat berupa desain tempat kerja yang baik, kecukupan alat-alat kerja bagi karyawan untuk melayani pelanggan, pujian, motivasi manajemen dalam

mendukung keberhasilan kerja dan komitmen manajemen didalam pengembangan karyawan melalui pendidikan atau latihan serta manajemen karier. Prabhu (1996), program pengembangan yang dilakukan manajemen meliputi dalam hal, kualitas layanan, motivasi, pendidikan dan latihan serta kemampuan dalam berkomunikasi. Faktor pendukung tingkat kepuasan kerja karyawan meliputi, perbaikan gaji atau upah, sistem administrasi perusahaan yang baik, keamanan kerja dan kesempatan untuk promosi dan pengembangan. Melalui kualitas layanan internal yang baik kepada karyawan ini akan menimbulkan rasa puas mereka dalam bekerja.

Lingkungan internal yang kondusif dan implementasi total *human reward* kepada karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan yang lebih memuaskan. Sedangkan menurut Handoko (1998), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Motivasi dalam bekerja
2. Kepuasan kerja
3. Tingkat stress yang dirasakan
4. Kondisi fisik pekerja
5. Sistem kompensasi atau balas jasa
6. Aspek-aspek ekonomis
7. Aspek-aspek teknis
8. Perilaku-perilaku lain

Lee (2000), kemampuan berinteraksi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dengan konsumen, sikap dan perilaku yang baik dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap kualitas layanan yang diberikan. Persepsi dan nilai konsumen terhadap kualitas layanan tersebut, selanjutnya dapat mempengaruhi kepuasan konsumen dan kemudian diikuti kemauan untuk melakukan pembelian kembali (loyalitas). Manajemen harus merespon keinginan karyawan dan memberikan motivasi, meningkatkan kemampuan kerja karyawan, memberikan training dan pendidikan untuk peningkatan pengetahuan dalam mewujudkan kualitas layanan terbaik, yang akan mempengaruhi efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Armstrong dan Kotler *et.al.*, (1996), pemasaran internal adalah pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan bertugas memberikan pelayanan serta bekerja dalam tim agar memuaskan pelanggan. Perusahaan yang berhasil memfokuskan perhatian pada karyawan dan pelanggan, berarti perusahaan tersebut memahami mata rantai pelayanan. Pertama, layanan yang sehat atau baik akan mendatangkan laba dan pertumbuhan, sebagai wujud dari kinerja yang superior perusahaan didalam memberikan pelayanan. Kedua, pelanggan yang puas dan loyal. Pelanggan yang puas dan loyal akan tetap setia pada perusahaan, membeli ulang dan merekomendasikan hal-hal yang positif

tentang perusahaan itu kepada pelanggan yang lain. Ketiga, nilai pelayanan yang lebih besar. Perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan secara lebih efektif dan efisien serta berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Keempat, karyawan perusahaan yang puas dan produktif, yaitu perusahaan mewujudkan karyawan yang lebih puas, setia dan memiliki kemauan bekerja keras untuk kepuasan pelanggan eksternal. Kelima, mutu pelayanan internal. Mutu pelayanan internal dapat diwujudkan melalui sistem seleksi yang baik dan pelatihan karyawan yang superior, lingkungan kerja yang bermutu dan dukungan yang kuat untuk berinteraksi dengan pelanggan. Mutu pelayanan internal diharapkan mampu memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja, yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

B. Kajian Empiris

1. Kualitas Layanan Internal dan Kepuasan

Layanan internal adalah suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawannya yang diberikan untuk mendukung kinerja karyawan dalam bekerja. Dapat dikatakan bahwa kualitas layanan internal adalah kualitas atau seberapa baik pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan karyawan atau kepuasan kerja adalah suatu hasil dari persepsi karyawan yang berbeda antara

harapan yang diinginkan dengan kenyataan dari imbalan yang diterima oleh karyawan dalam bekerja.

Sebagai suatu organisasi dalam memberikan pelayanan yang baik harus mampu membuat dan mengembangkan ukuran-ukuran kepuasan kerja karyawan. Ukuran kepuasan kerja karyawan tersebut antara lain seperti pencapaian sasaran perbaikan dan kepuasan karyawan, standar keamanan kerja yang dimiliki organisasi, tingkat retensi atau keluar masuk karyawan, adanya sistem pendukung pelayanan karyawan, kesempatan promosi dan penelusuran terhadap keluhan-keluhan atau ketidakpuasan kerja dan jumlah kecelakaan kerja (Larry dan John et.al., 1998). Sebuah organisasi dalam mewujudkan mutu pelayanan internal yang baik kepada karyawan dapat melalui sistem seleksi dan pelatihan karyawan yang superior, lingkungan kerja yang bermutu atau kondusif dan dukungan kuat dari manajemen dalam bekerja dan kemampuan manajemen dalam berinteraksi dengan karyawan. Pemasaran internal perusahaan adalah pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif kepada karyawan. Perusahaan yang berhasil baik didalam memfokuskan perhatian kepada karyawan dan pelanggan akan membuat karyawan jasa yang puas dan lebih produktif (Amstrong dan Kotler et.al., 1996).

Untuk mengukur kualitas layanan internal terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja tidak hanya diukur dari gaji saja atau sistem seleksi

seperti yang telah dikemukakan di atas, tetapi juga dari lingkungan dan tempat karyawan tersebut bekerja. Atau dengan kata lain dapat dilihat dari tingkat kerja sama antarkaryawan dan atasan (*team work*), tingkat kesesuaian karyawan dengan pekerjaan yang dikerjakannya (*employee job fit*) dan dari kualitas teknologi yang dimiliki oleh perusahaan untuk mendukung performa dan kinerja karyawan dalam bekerja (*technology job fit*). Kerja sama adalah sebuah kelompok individu yang saling melengkapi, saling terlibat dan memiliki tujuan yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Kelompok individu tersebut adalah semua orang atau semua individu yang terlibat dalam kelompok tersebut, baik itu antarkaryawan sendiri maupun antara karyawan dengan atasan.

Diharapkan semakin tinggi tingkat kerja sama yang dimiliki maka karyawan akan semakin merasa menikmati dan menyenangkan pekerjaan yang dilakukannya. Kesesuaian karyawan terhadap pekerjaan adalah adanya kesesuaian atau kecocokan antara keahlian yang dikuasai oleh karyawan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaannya. Karyawan akan merasa senang dan puas jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuannya dan keahliannya.

Kesesuaian terhadap teknologi adalah kesesuaian dan ketepatan perusahaan menyediakan teknologi yang dapat digunakan untuk mendukung performa karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, penggunaan teknologi

yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan diharapkan dapat mendukung performa karyawan dalam bekerja dan akan menimbulkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Berbagai program pengembangan karyawan yang dilakukan manajemen dapat meliputi dalam hal kualitas layanan, bentuk motivasi yang diberikan, pendidikan dan latihan atau training serta meningkatkan kemampuan komunikasi dalam perusahaan. Faktor utama pendukung tingkat kepuasan kerja karyawan meliputi gaji dan upah, sistem administrasi organisasi yang baik, keamanan kerja dan kesempatan untuk promosi dan pengembangan. Melalui kualitas layanan internal yang baik kepada karyawan akan menimbulkan rasa puas mereka dalam bekerja. Lingkungan internal yang kondusif dan implementasi total human reward yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan yang memuaskan (Prabhu et.al., 1998). Kualitas layanan internal yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja (Gilbert dan Parhizgari et. al., 2000).

Dapat ditarik simpulan bahwa kualitas layanan internal dapat diukur dari beberapa aspek yang berbeda yaitu kerja sama, kesesuaian dengan pekerjaan dan kesesuaian teknologi. Diharapkan dengan adanya kualitas layanan internal dari perusahaan yang baik dan mendukung dari perusahaan

dapat meningkatkan performa karyawan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

2. Sistem imbalan dan penghargaan terhadap kepuasan

Pada akhir 1950-an Herzberg dan kawan-kawan melaksanakan penelitian tentang sikap kerja terhadap 200 rekayasawan (eingeneer) dan akuntan yang diuraikan oleh Stoner (1992:92093). Herzberg berusaha menemukan faktor-faktor apa yang menyebabkan masing-masing tipe reaksi. Salah satu kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berasal dari 2 perangkat faktor yang terpisah, yang disebutnya penyebab kepuasan (*satisfiers*=faktor pemotivasi) dan penyebab ketidakpuasan (*dissatisfier*=faktor higienik). Penyebab kepuasan berkaitan dengan imbalan yang dihasilkan langsung dan sifat pekerjaan serta prestasi tugas pekerjaan. Faktor penyebab ketidakpuasan terdiri dari gaji, kondisi pekerjaan dan kebijakan perusahaan.

Dalam penelitiannya tentang kepuasan kerja, Fichman (1988:119-134) menemukan hubungan yang moderat antara kepuasan dan penghasilan penjualan, hubungan yang moderat antara kepuasan dan absensi, sedangkan ketidakpuasan beranjak dari persepsi ketidakadilan pembayaran, hubungan penyelia-bawahan yang buruk, kondisi kerja yang tidak mencukupi.

Penelitian yang mencoba melihat apakah seseorang dipuaskan oleh imbalan juga dilakukan oleh Lawler (1971:163) melalui riset kepustakaannya (dalam Gibson, et.al. 1997:301), ada 5 (lima) butir kesimpulannya yaitu : (1) kepuasan imbalan merupakan fungsi, baik berapa banyak diterima atau berapa besar individu merasa sebaiknya menerima. Kalau individu menerima kurang dari yang dirasakan, mereka tidak puas, (2) perasaan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diperoleh orang lain, (3) kepuasan dipengaruhi seberapa puas karyawan oleh imbalan ekstrinsik dan intrinsik, (4) orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan dalam imbalan yang berbeda kepentingannya bagi mereka, (5) beberapa imbalan ekstrinsik dipuaskan karena mereka mengarah pada imbalan lain.

3. Sistem Imbalan dan Penghargaan terhadap Retensi

Imbalan jasa langsung (Direct Compensation) merupakan imbalan yang diterima secara rutin atau per periode oleh pekerja, imbalan ini mencakup gaji pokok/upah, tunjangan tunai sebagai penambah gaji yang diterima setiap bulan, tunjangan hari raya keagamaan, gaji ke 13 dan 14 bonus yang dikaitkan atau tidak dengan kinerja perusahaan dan penghargaan prestasi. Imbalan jasa tidak langsung (Indirect Compensation) merupakan imbalan yang diterima pekerja tidak secara rutin, imbalan ini mencakup fasilitas transportasi, biaya pemeliharaan kesehatan, upah selama

cuti atau meninggalkan pekerjaan (retensi), bantuan untuk kecelakaan kerja, bantuan pendidikan gratis, asuransi jamsostek dan iuran pensiun (Ruky, 2001).

Lovelock & Wright (2002 ; 105) mengutip dari “the links in the service-profit chain” bahwa proses internal (service operation and delivey system) meliputi beberapa unsur, yaitu workplace design, job design, employee selection and development, employee reward and recognition, information & communication, dan tools for serving customers, yang ke semua unsur tersebut dapat meningkatkan kinerja petugas pelayanan/ karyawan dalam melayani konsumen dan keinginan lebih rendah untuk turnover (retensi).

Chase dan Roth (1999), performance areas dari suatu perusahaan terdiri dari dua bagian yaitu, internal dan eksternal. Bagian internal perusahaan terdiri dalam 2 (dua) hal yaitu loyalitas dan moral karyawan. Bagian eksternal perusahaan terdiri dari 5 (lima) hal yaitu : *business performance, service effectiveness, service quality, customer satisfaction, customer loyalty and retention.*

Lum et al., (1998) dalam penelitiannya tentang “Explaining Nursing Turnover intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organozational Commitment” mengangkat permasalahan dampak langsung dan tidak langsung dari kebijakan gaji tertentu pada turnover intention, melalui variabel

kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Alat analisis yang digunakan adalah analisis path atau analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah kepuasan atas gaji memiliki efek langsung maupun tidak langsung pada keinginan untuk berganti pekerjaan. Sedangkan kepuasan kerja memiliki efek tidak langsung pada keinginan untuk berganti pekerjaan. Komitmen dalam penelitian ini memiliki dampak paling kuat dan bersifat langsung (*direct effect*) pada *turnover intention*.

4. Sistem Imbalan dan Penghargaan terhadap Produktivitas

Produktivitas kerja merupakan motif ekonomi untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan biaya yang minimal, karena dalam pelaksanaannya terletak pada faktor sumber daya manusia sebagai pelaksana kegiatan organisasi yaitu para anggota, pegawai atau pekerja. Jadi, faktor sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Betapapun sempurnanya peralatan kerja tanpa adanya tenaga manusia tidak akan berhasil memproduksi barang dan jasa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Saksono, 1995:112).

Agar tujuan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja dapat tercapai, maka sudah menjadi kewajiban pimpinan untuk memberikan motivasi pada karyawan dalam bentuk kompensasi atau imbalan. Kompensasi dapat berupa finansial misalnya upah, insentif, tunjangan, juga

nonfinansial misalnya promosi jabatan dan lingkungan kerja (Rivai, 2004 : 360).

Pemberian kompensasi yang layak dan adil merupakan bentuk balas jasa terhadap hasil kerja karyawan. Program kompensasi sangat penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Bila program kompensasi yang di dalamnya mencakup sistem pengupahan tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya.

Kalaupun karyawan tidak keluar mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan menurunkan produktivitas kerja mereka (Handoko, 2001:156). Selain upah, insentif juga merupakan bentuk kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada karyawannya. Perhatian perusahaan dalam bentuk insentif dapat merangsang karyawan untuk lebih giat bekerja sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat. Pemberian insentif lebih berorientasi pada hasil kerja, karyawan yang bekerja dengan hasil yang lebih baik akan mendapatkan insentif yang sesuai dengan pengorbanan yang telah dilakukan oleh karyawan. Pemberian insentif dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mempertahankan karyawan yang berprestasi.

Faktor lain yang merupakan bagian kompensasi adalah tunjangan. Tujuan diberikannya tunjangan untuk meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan karyawan. Perhatian perusahaan dalam bentuk tunjangan diharapkan mampu mempertahankan karyawan agar lebih setia pada perusahaan. Semakin baik tunjangan diberikan perusahaan kepada karyawan maka diharapkan semakin meningkat produktivitas kerja karyawan.

5. Rancangan tempat kerja terhadap kepuasan

Nitisemito (2000), menjelaskan bahwa beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam rancangan pekerjaan dan besar pengaruhnya terhadap kepuasan dan kegairahan kerja antara lain yaitu pewarnaan ruangan kerja, kebersihan tempat kerja, pengaturan udara yang sehat, penerangan yang memadai, musik yang merdu, tingkat keamanan kerja dan kebisingan.

Handoko (2001), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Hal ini akan nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya atau tempat kerjanya.

Luthans (1985) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah kondisi tempat kerja. Faktor ini lebih banyak berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja. Jika kondisi kerjanya berkualitas baik misalnya tampak bersih dan menarik, maka

individu akan dapat lebih semangat melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya jika kondisi lingkungan kerja tidak berkualitas baik misalnya kotor, berisik, dan panas maka individu seringkali tidak betah dan mengeluh dalam bekerja.

6. Sarana untuk melayani terhadap kepuasan

Adapun kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan secara keseluruhan ataupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan. Dari definisi mengenai iklim psikologis dan kepuasan kerja, kedua variabel ini dapat dilihat sebagai faktor yang ada dalam diri seseorang. Namun peneliti menetapkan kedua variabel ini sebagai faktor lingkungan karena kepuasan kerja dan iklim psikologis terbentuk sebagai pengalaman seseorang atas lingkungan kerjanya. Penelitian-penelitian yang dilakukan Gunz dan Gunz (1994), Knoop (1995), serta Young, Worchel, dan Woehr (1998) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan sarana kerja. Dengan demikian maka setiap pelaku kerja dalam suatu organisasi akan menunjukkan suatu perasaan puas jika sarana kerjanya menunjang setiap tahapan pekerjaannya.

Dalam mengetahui bagaimana kepuasan kerja dapat dilihat dari faktor apa yang mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk mengetahui faktor-faktor kepuasan kerja ada beberapa peneliti yang berpendapat diantaranya, menurut Greenberg & Baron (1995) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain, sistem gaji, kualitas dari supervisi, desentralisasi

kekuasaan, sarana kerja, tingkat kerja dan dorongan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan, variabel kepribadian, status dan senioritas, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kepuasan hidup. Sedangkan Robbins (1996) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya, tantangan kerja, kondisi kerja yang mendukung, sistem dan sarana kerja, dan rekan kerja yang mendukung.

Menurut Spector (1997) faktor-faktor kepuasan kerja terbagi 2 faktor yaitu, faktor intrinsik yang terdiri dari variety, social status, moral status, security, social service, authority, ability utilization, responsibility, creativity, achievement, dan faktor ekstrinsik yang terdiri dari compensation, advancement, coworkers, human relations supervisions, technical supervisions, company policies and practices, working conditions, recognition. Faktor-faktor kepuasan kerja ini mengungkapkan banyak aspek-aspek yang mendukung untuk dijadikan sebagai acuan apakah karyawan merasa puas atau tidak puas bekerja dalam perusahaan. Untuk itu aspek-aspek ini dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini dalam bentuk skala kepuasan kerja. Kepuasan kerja seseorang dalam suatu organisasi sangat mungkin akan berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan adanya kebutuhan individu yang berbedabeda pula atau situasi dan kondisi dalam perusahaan yang dapat menyebabkan seseorang menjadi puas dalam bekerja.

Dalam hal pemberian upah, jaminan kesehatan, tunjangan dan sebagainya tampaknya sudah layak harus diberikan oleh organisasi pada staf atau pekerjanya agar pekerja mencapai kepuasan dan kesejahteraan hidupnya. Bagaimana dengan halnya. Pada umumnya setiap organisasi menitikberatkan sumberdaya manusianya pada bagian proses, karena mungkin pada bagian ini sangat penting dalam perusahaan. Berdasarkan hal itu peneliti ingin mengkaji lebih mendalam mengenai kepuasan kerja. Terlepas dari permasalahan dan kebutuhan-kebutuhan karyawan apakah organisasi tersebut sudah memberikan seperti, tunjangan fasilitas, jaminan kesehatan dan kebutuhan lainnya, ini merupakan suatu keadaan atau kondisi dimana segala kebutuhan karyawan harus dipenuhi agar karyawan bisa terus bekerja dan mungkin memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan dan mungkin bisa tercapai suatu kepuasan dalam bekerja. Tetapi menurut Spector (1997) bahwa sarana kerja adalah penunjang utama dalam mencapai kepuasan kerja.

Menurut Wexley & Yukl (dalam As'ad, 2002) yang disebut kepuasan kerja ialah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Hoppeck dalam Anoraga, (2001) kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya, dan kepuasan kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh sarana kerja yang tersedia. Selanjutnya Tiffin dalam Anoraga (2001)

menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu hal yang berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri terhadap lingkungan dan sarana kerja. Situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan serta menurut Blum dalam Anoraga (2001) bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial di luar kerja. Dengan demikian maka yang dimaksud dengan kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyangkut individu atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah lingkungan dan sarana kerja memuaskan kebutuhannya atau tidak.

7. Kepuasan dan Retensi

Menurut Mangkunegara (2000), kepuasan kerja berhubungan dengan variabel Turnover (retensi): Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover (retensi) pegawai yang rendah. Pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi

Kepuasan kerja mempunyai dampak terhadap produktivitas, kemangkiran, tingkat keluarnya karyawan (turnover), dan kesehatan (Munandar, 2001).

Kepuasan dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (retensi) dan korelasi itu lebih kuat daripada apa yang ditemukan pada kemangkiran. Namun harus juga diperhatikan, faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja,

pengharapan mengenai kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu merupakan kendala yang penting pada keputusan yang sebenarnya untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 1996).

Berbeda dengan kepuasan dan produktivitas, peneliti menemukan keterkaitan yang tidak terlalu tinggi antara kepuasan kerja dengan perpindahan karyawan (retensi). Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan menekan perpindahan kerja (retensi), namun kepuasan kerja bisa membantu meminimalkan. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, perpindahan kerja (retensi) cenderung meningkat (Luthans, 2002).

8. Kepuasan dan Produktivitas

Meskipun banyak orang berasumsi bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan produktivitas, namun bukti-bukti penelitian tidak menunjukkan hal itu. Para pekerja yang puas belum tentu memiliki tingkat produktivitas yang tinggi (Luthans, 2002). Salah satu alternatif untuk mengkaji hubungan kepuasan kerja dengan produktivitas dikemukakan oleh Porter dan Lawler (1968). Mereka menegaskan bahwa produktivitas harus dipandang sebagai salah satu penyebab kepuasan kerja. Dasar pemikiran yang menyatakan kepuasan kerja yang menimbulkan produktivitas adalah bahwa produktivitas yang tinggi sering kali menghasilkan penghargaan, seperti upah yang tinggi, pengharapan, kenaikan jabatan dan pencapaian nilai-nilai kerja yang penting, seperti keberhasilan dan prestasi.

Akhir-akhir ini terdapat pandangan bahwa kepuasan kerja mungkin merupakan akibat, bukan merupakan sebab dari produktivitas. Menurut Poter dan Lawler (1968) produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

Banyak orang percaya pekerja-pekerja yang terpuaskan adalah pekerja yang produktif. Alasannya pekerja-pekerja yang terpuaskan itu cenderung melibatkan diri lebih dalam pada pekerjaannya, dan selalu ingin lebih produktif (Vecchio, 2000).

9. Kepuasan dan Nilai Pelayanan Eksternal

Mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, yang menjadi bagian dari suatu sistem perencanaan kualitas, diharapkan sumber daya manusia tersebut mampu meningkatkan produktivitas kerja kearah yang lebih baik. Perencanaan kualitas perusahaan yang terbaik tentu melibatkan seluruh karyawan yang dipandang sebagai pelanggan internal perusahaan. Manajemen perusahaan harus mampu membuat perencanaan strategis bagi perusahaan yang baik seperti, sistem rekrutmen, manajemen karier, pengakuan, balas jasa dan manfaat dari sistem penghargaan yang lain, agar karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Karyawan harus dipandang sebagai pelanggan internal perusahaan karena mereka juga memiliki suatu kebutuhan hidup yang ingin mereka penuhi yang terkait dengan mereka bekerja. Meningkatkan kepuasan karyawan yang lebih baik, diharapkan akan menumbuhkan individu karyawan yang memiliki kinerja atau produktivitas yang tinggi (unggul), dan kinerja yang baik (Gaspersz et.al., 2002).

Larry dan John (1998), mengemukakan bahwa komitmen mengenai hubungan interpersonal dan karakteristik pribadi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebagai organisasi yang baik harus mampu membuat dan mengembangkan ukuran-ukuran kepuasan kerja karyawan. Ukuran-ukuran kepuasan kerja karyawan antara lain seperti: pencapaian sasaran perbaikan

dan kepuasan karyawan, standar keamanan kerja, tingkat retensi atau keluar-masuk karyawan, sistem atau peralatan sebagai pendukung pelayanan, kesempatan promosi yang sama berdasarkan kontribusi masing-masing, penelusuran keluhan-keluhan atau ketidakpuasan, jumlah kecelakaan kerja per tahun dan tingkat absensi. Training dan dukungan sistem kerja yang baik untuk staff manajemen perusahaan akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang tinggi kepada pelanggan (Brochner et.al., 2000).

Jika seorang karyawan itu memperoleh hasil yang sama atau melebihi harapannya, maka dia dapat dikatakan merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja tercapai, jika karyawan itu menerima imbalan yang sama atau melebihi harapannya, (Robbins, 2001). Kepuasan kerja adalah sikap yang secara umum ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, (Byars & Rue, 2000). Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik suatu pekerjaan tersebut mampu memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya (Luthan,1998). Wood (1998), kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.

Luthan et.al.,(1998), mengemukakan ada 3 (tiga) dimensi penting tentang kepuasan kerja seorang karyawan. Dimensi pertama, kepuasan kerja adalah merupakan respon emosional yang ditunjukkan karyawan pada

situasi pekerjaan tertentu. Kedua, kepuasan kerja dapat ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh dipertemukan dengan harapan individu karyawan tersebut dalam bekerja. Ketiga, kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja dapat diperlihatkan sebagai variabel independen atau variabel dependen. Sebagai variabel independen, kepuasan kerja dapat dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, tingkat absensi dan tingkat perputaran karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi karyawan dalam bekerja, kepuasan kerja yang dirasakan, tingkat stress, kondisi fisik atau kondisi pekerjaan, sistem kompensasi atau balas jasa, aspek ekonomis, aspek teknis dan perilaku lain (Handoko et.al., 1998). Manajemen harus merespon keinginan karyawan dan memberi motivasi, meningkatkan kemampuan karyawan, memberikan training, peningkatkan pengetahuan dalam mewujudkan kualitas layanan terbaik yang mempengaruhi efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan (Lee et.al., 2000). Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan sikap seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan (Luthan et.al., 1998). Mewujudkan karyawan yang lebih puas, setia dan bekerja keras untuk memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan eksternal (Armstrong dan Kotler et.al., 1996). Kepuasan kerja karyawan adalah sikap yang secara

umum ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Byars dan Rue et.al., 2000). Organisasi harus memfokuskan perhatian kepada kepuasan pekerja sebagai pendukung pelayanan eksternal yang bernilai (Gilbert dan Parhizgari et. al., 2000).

10. Retensi dan Nilai Pelayanan Eksternal

Secara umum retensi adalah keterikatan karyawan pada organisasi dimana karyawan tetap berkomitmen untuk bekerja. Ada tiga komponen komitmen dalam retensi tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1990, Meyer & Allen, 1997). Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen rasional atau komitmen bersinambung (*continuance commitment*) berkaitan dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif (*normative commitment*) berkaitan dengan adanya perasaan wajib dalam diri karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ketiga komponen komitmen ini dapat muncul dalam derajat yang berbeda, serta dipengaruhi oleh anteseden yang berbeda pula.

Berdasarkan penelitian Steers (1977), Mathieu dan Zajac (1990), serta Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) bahwa retensi seseorang staf pekerja dapat mempengaruhi kualitas layanannya. Adapun retensi akan

muncul pada individu pekerja apabila memiliki : (1) karakteristik personal yang terdiri dari usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan; (2) karakteristik pekerjaan yang terdiri dari tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; serta (3) pengalaman kerja, yang antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi, dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Salah satu faktor penting yang hubungannya dengan retensi karyawan pada organisasi adalah kepribadian karyawan, padahal kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan pekerjaannya (person-job fit) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan pada organisasi.

Semakin sesuai kepribadian dosen dengan pekerjaannya sebagai dosen maka semakin tinggi komitmen dan retensi dosen pada layanannya dalam universitas. Selain itu, usia, lama kerja, dan golongan kepangkatan dosen, juga mempengaruhi retensi dosen pada universitas. Kepribadian dilihat berdasarkan the big five personality yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (1992, 1998). Teori ini didasarkan pada model lima faktor kepribadian sebagai representasi struktur trait yang merupakan dimensi utama dari kepribadian. Trait kepribadian merupakan dimensi dari kepribadian yang merupakan kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku, yang bersifat menetap dan ditampilkan individu sebagai respons terhadap berbagai situasi lingkungan (Westen, 1999).

Asesmen yang komprehensif dari kepribadian staf pengajar, dimana individu mempersepsikan bagaimana dirinya sendiri serta bagaimana hubungan dirinya dengan orang lain. Penilaian dalam kepribadian lima besar tidak menghasilkan satu trait tunggal yang dominan, tetapi menunjukkan seberapa kuat setiap trait dalam diri seseorang. Kelima trait kepribadian tersebut adalah: neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness, serta conscientiousness. Selain faktor kepribadian, bahwa retensi dosen pada universitas dapat mempengaruhi faktor lingkungannya. Menurut Jones & James (1979) bahwa retensi seorang staf pengajar merupakan rangkuman deskriptif karyawan terhadap pengalaman dan kualitas layanan selama berada dalam organisasi.

Menurut Hackman, J.R., dan Oldham, G.R. (1980) bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi layanan eksternal, yaitu faktor pribadi dan faktor lingkungan. Faktor pribadi terdiri dari retensi kerja dan trait kepribadian, sedangkan faktor lingkungan terdiri dari iklim psikologis dan kepuasan kerja. Peneliti berpendapat bahwa kedua faktor tersebut secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap komitmen dosen pada universitas. Selain itu faktor pribadi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan faktor lingkungan karena faktor pribadi bersifat lebih menetap dan lebih sulit untuk diubah dibandingkan faktor lingkungan. Dari dua faktor lingkungan, menurut Hart, K.M., Capps,

H.R., Cangemi, J.P., dan Caillouet, L.M. (1996) bahwa keberhasilan atas layanan kerja dipengaruhi oleh retensi dosen selama berada dalam organisasi universitas, sedangkan iklim psikologis memberikan pengaruh tidak langsung yaitu melalui kepuasan kerja. Pendapat ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepuasan dosen terhadap pekerjaannya merupakan bentuk perasaan suka atau tidak suka pada pekerjaannya yang muncul sebagai hasil persepsi dosen terhadap situasi dan kejadian di lingkungan kerjanya, yaitu fakultas atau universitas. Ini berarti, iklim psikologis yang dipersepsikan dosen menimbulkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang dirasakan dosen membentuk komitmen dosen pada universitas.

11. Produktivitas dan Nilai Pelayanan Eksternal

Gaspersz (2002): melalui produktivitas yang tinggi diharapkan mereka akan bekerja lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan eksternal. Manajemen perusahaan dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan, harus mampu memberikan kualitas layanan yang memuaskan untuk kedua jenis pelanggan perusahaan ini. Kualitas layanan internal yang baik akan mendorong terwujudnya kepuasan karyawan dalam bekerja sebagai pelanggan internal dan menumbuhkan rasa memiliki diantara mereka, hal ini penting dilakukan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif didalam perusahaan.

C. Tinjauan Penelitian Terdahulu

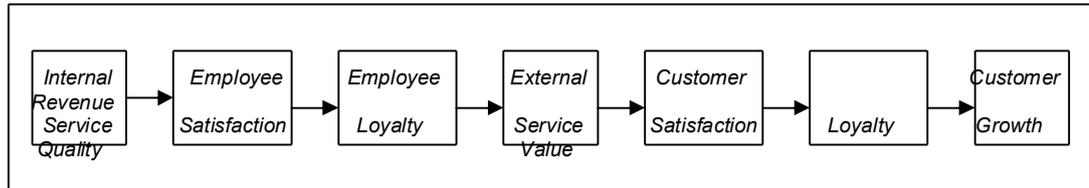
Sesuai dengan topik penelitian yang telah dikemukakan diatas yang telah didukung oleh teori-teori yang terkait, maka penelitian-penelitian terdahulu juga perlu dikemukakan di sini dalam mendukung penelitian ini, terutama penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kualitas layanan internal yang terdiri dari sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan dosen, sarana untuk melayani, dan rancangan tempat kerja, kepuasan dosen, retensi dosen, produktivitas dosen dan nilai pelayanan eksternal yang dikaji dalam penelitian ini.

1. Ronald Gilbert dan Ali M. Parhizgari (2000) : *Techniques Organizational Effectiveness Indicator to Support Service Quality, Managing Service Quality, Vol. 10, No. 1, pp. 46-51.*

Penelitian ini khusus mengidentifikasi ukuran kinerja organisasi yang dilihat dari kualitas layanan internal organisasi tersebut yang mendukung kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini beranggapan bahwa kualitas layanan internal kepada karyawan merupakan faktor pertama sebagai pendukung terbentuknya loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Dalam mewujudkan kualitas layanan yang baik, organisasi harus memfokuskan perhatian pada kebutuhan internal yang meliputi struktur organisasi dan proses dalam mendukung reputasi baik organisasi terhadap pelanggannya. Organisasi yang dijadikan obyek dalam penelitian ini adalah industri jasa milik pemerintah dan swasta yang

berjumlah 100 (seratus) organisasi. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quesioner* dengan skala *Likert* dan *interview*. Penelitian ini mengacu pada model *service profit chain* yang dikemukakan oleh Loveman (1998).

Gambar 2.2
Service Profit Chain



Sumber: Loveman, 1998 (dalam Gilbert dan Parhizgari, 2000)

Model yang dikemukakan tersebut menyatakan bahwa pertumbuhan perusahaan dapat tercapai dengan baik, jika perusahaan memusatkan perhatian dimulai dari memberikan pelayanan yang baik kepada karyawan, sehingga karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Karyawan perusahaan yang puas akan menyebabkan karyawan tersebut memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan. Karyawan dengan loyalitas tinggi akan bekerja dengan baik dalam mewujudkan kualitas layanan eksternal yang bernilai bagi pelanggan. Kualitas layanan eksternal yang bernilai bagi pelanggan akan memberikan kepuasan kepada pelanggan, sehingga pelanggan memiliki loyalitas kepada perusahaan. Loyalitas pelanggan ini bersifat jangka panjang dengan pengertian bahwa pelanggan tersebut akan menggunakan jasa perusahaan dikemudian hari bila timbul suatu kebutuhan dan diikuti pula oleh sikap dan perilaku yang positif dari pelanggan. Sehingga, perusahaan dengan pelanggan yang loyal akan meningkatkan

pendapatan atau keuntungan yang diperoleh perusahaan tersebut untuk pertumbuhan. Kualitas layanan internal dalam penelitian ini dilihat atau diukur dengan menggunakan 9 (sembilan) indikator. (1) Pemahaman pekerja tentang misi organisasi tempat kerja, (2) Dukungan kebijakan manajemen terhadap kegiatan kerja, (3) Kelayakan desain struktur organisasi, (4) Kondisi tempat kerja, (5) Gaji dan keuntungan lain yang diterima, (6) Pelatihan karyawan yang berbentuk positif, (7) Kebanggaan dan loyalitas karyawan terhadap kerja, (8) Ketepatan operasional, (9) Perilaku karyawan yang berorientasi pada pelanggan.

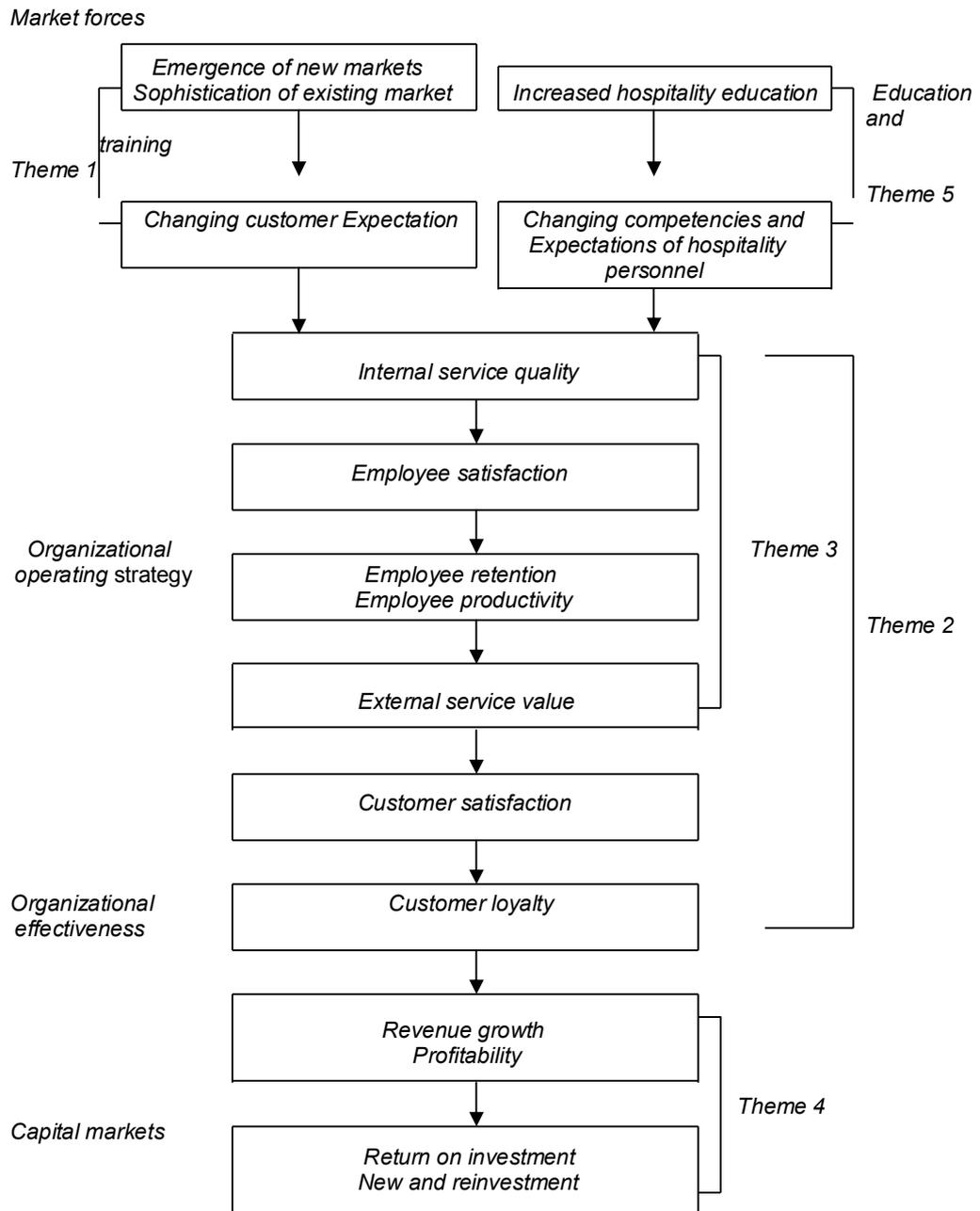
Inti dari hasil penelitian ini adalah kualitas layanan internal dengan indikator struktur dan proses merupakan ukuran organisasi yang efektif, yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja sebagai faktor pendukung nilai pelayanan kepada pelanggan eksternal. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, sehingga peneliti tersebut memberikan suatu rekomendasi kepada organisasi yang berfokus pada tercapainya loyalitas pelanggan dalam jangka panjang, organisasi harus memfokuskan perhatian pada kualitas layanan internal yang diberikan kepada pekerja atau karyawan.

2. **Nerilee Hing (1997)** : *“A Review of Hospitality Research in the Asia Pasific Region 1989-1996: a Thematic Perspective”* dalam *International*

Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9, No.7, pp. 241-253.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa *literature* tentang penelitian yang telah dipublikasikan sebelumnya mulai tahun 1989 sampai dengan tahun 1997. Obyek penelitian ini mengenai akomodasi turis dalam industri pariwisata perhotelan. Tema yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini meliputi, pasar perjalanan wisata Asia, kualitas layanan, kondisi organisasi tempat kerja, rencana investasi perusahaan, pengembangan dalam sektor pariwisata perhotelan dan pendidikan, latihan atau training bagi karyawan dalam mendukung industri jasa pariwisata tersebut yang akhirnya menentukan tingkat kecepatan untuk pengembalian investasi perusahaan.

Gambar 2.3 Service Profit Chain



Sumber: Heskett, 1994 (dalam Nerilee Hing, 1997)

Tema kelima, perusahaan harus memberikan pendidikan dan latihan kepada karyawan, sehingga hal ini memberikan pengaruh pula pada perubahan kompetensi dan harapan karyawan tersebut. Adanya perubahan harapan pelanggan dan karyawan inilah yang menyebabkan industri perhotelan harus memberikan layanan internal yang berkualitas. Prideaux dan Dunn's (1995), dalam hal ini juga menjelaskan bahwa citra merupakan faktor yang berpengaruh sangat signifikan terhadap pertimbangan turis dalam melakukan kunjungan wisata.

Tema kedua, ketiga dan keempat dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa dalam mendesain program kualitas, manajemen harus berfokus pada kebutuhan pasar yang meliputi strategi bisnis, perencanaan organisasi, pelayanan terhadap pelanggan, memahami keinginan dan harapan pelanggan juga harapan karyawan, serta sistem manajemen yang solid. Kunci efektivitas sebuah perusahaan terletak pada 3 (tiga) hal yaitu, system pelayanan kepada pelanggan, kebijakan manajemen dan karyawan, (Dwan, 1994). Faktor pelayanan yang baik mempunyai pengaruh pada kepuasan konsumen, (Kivela, 1996). Adanya program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, diharapkan memberikan pengaruh pada peningkatan kompetensi dan layanan personel atau karyawan kepada pelanggan. Reisenger dan Waryszak (1994), penilaian kualitas layanan yang dipersepsikan dalam industri

dipengaruhi oleh karyawan yang profesional, yang meliputi kemampuan melakukan hubungan baik dengan pelanggan, *informative*, perhatian penuh terhadap keinginan atau harapan konsumen dan memiliki kesopanan dalam berbahasa. Hal ini hanya dapat diwujudkan melalui adanya program pendidikan dan training yang diberikan kepada karyawan. Selain itu harapan serta kepuasan konsumen dan kualitas individu karyawan juga dipengaruhi oleh faktor budaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Kualitas pelayanan internal yang baik kepada karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. King (1994), tingkat kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh imbalan yang diberikan secara layak. Perhatian terhadap kebutuhan karyawan tersebut meliputi kebutuhan fisik, sensual dan kebutuhan psikologis. Selanjutnya Huston (1994), juga mengemukakan bahwa faktor kesehatan, lingkungan kerja dan eksistensi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kecukupan peralatan kerja yang dimiliki perusahaan juga merupakan kebutuhan karyawan dalam mendukung kepuasan kerja (Ross, 1993). Pendidikan dan latihan akan membuat pekerjaan berjalan lebih efektif (Wells, 1996). Suatu organisasi yang memiliki aktivitas yang kompleks dalam melakukan berbagai tindakan sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan.

Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas yang akan dicapai. Olsen (1996), industri yang didukung oleh tenaga pasar yang baik memiliki kemampuan dalam meningkatkan permintaan konsumen juga terhadap harga dan nilai yang lebih baik. Permintaan akan meningkat dalam organisasi yang memiliki produktivitas yang baik dan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan konsumen serta keinginan konsumen untuk melakukan hubungan kembali dengan organisasi tersebut. Kualitas layanan yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan konsumen dan juga kepuasan kerja karyawan (Mallinson, 1996). Qu dan Tse (1996), kepuasan pekerja juga berhubungan dengan jabatan dalam organisasi dan lingkungan pekerjaan memberikan kontribusi yang sangat intensif dalam menuju kinerja karyawan yang lebih baik untuk kesuksesan dan pemenuhan terhadap kebutuhan karyawan akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Iverson (1995), memberikan beberapa point penting bahwa, kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan dipengaruhi oleh training, struktur *reward* dan masih banyak faktor yang lain tetapi satu yang menjadi fundamental bahwa, masuknya tenaga kerja harus ditraining terlebih dahulu guna mendukung kinerja yang efektif.

Francis (1996), penentuan lokasi perusahaan harus dipertimbangkan dengan baik, karena akan berhubungan dengan budaya

lokal tempat organisasi tersebut didirikan. Lokasi harus dapat menarik konsumen untuk singgah atau transit dan lokasi akan mempengaruhi perkembangan perusahaan selanjutnya kearah yang lebih baik. Lokasi perusahaan akan mempengaruhi tingkat profit atau keuntungan yang diperoleh secara keseluruhan. Mintzberg,s (1975), perhatian seorang manajer perusahaan terhadap kebutuhan para karyawan dan juga memandang karyawan perusahaan tersebut sebagai pelanggan perusahaan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, kepuasan konsumen dan keberhasilan dalam pengembalian asset organisasi secara baik. Suatu industri untuk dapat berjalan secara baik dan ekonomis, seorang manajer membutuhkan berbagai strategi dalam mewujudkan loyalitas konsumen dan reputasi bisnisnya, selanjutnya guna meningkatkan profitabilitas yang ingin dicapai melalui perluasan pangsa pasar (Short, 1996).

3. Jodie Conduit and Justin Quigg (2002) : *Influencing Internal Customers Through Market Orientation: How it Leads to Exceptional Service Quality and Satisfied Customers, Monash University.*

Penelitian dari Jodie dan Justin (2002), ini mengemukakan suatu model mengenai hubungan antara orientasi perusahaan pada pasar dengan kepuasan konsumen. Dalam model yang mereka dikemukakan tersebut dinyatakan bahwa, karyawan sebuah organisasi selain

dipandang sebagai pihak pemberi jasa, juga dipandang sebagai konsumen internal perusahaan yang perlu untuk dipuaskan kebutuhannya. Jadi point utama pembahasan dalam penelitian ini hanya terletak pada pembahasan bahwa, suatu organisasi yang berorientasi pada pasar harus mampu dalam mewujudkan kualitas layanan internal yang baik kepada karyawan dengan harapan dapat terwujudnya kepuasan kerja karyawan organisasi tersebut, yang akhirnya berpengaruh terhadap kualitas layanan yang baik juga untuk kepuasan pelanggan eksternal perusahaan.

Penelitian ini mengemukakan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut: (1) Kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kepuasan pelanggan eksternal. Pengertian ini didasari bahwa terwujudnya kepuasan pelanggan internal akan mempengaruhi kinerja mereka yang lebih baik, selanjutnya hal ini akan meningkatkan kepuasan untuk pelanggan eksternal. Seorang karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi, akan berperilaku yang baik untuk kepuasan pelanggan eksternal. (2) Perusahaan yang memiliki orientasi pada pelanggan internal, hal ini akan mempengaruhi terwujudnya kepuasan kepada pelanggan eksternal. Nilai pelayanan yang bermutu baik untuk pelanggan eksternal yang diberikan oleh karyawan sebagai pelanggan internal akan melahirkan kualitas dan nilai yang bermutu. (3) Kepuasan kerja karyawan

berpengaruh terhadap kualitas layanan yang baik. Perilaku dan sifat karyawan perusahaan sebagai pihak pemberi pelayanan berpengaruh signifikan terhadap pelayanan yang memuaskan yang diberikan kepada pelanggan eksternal. (4) Berorientasi kepada pelanggan internal berpengaruh kepada kualitas layanan. Tujuan hubungan internal dan memberikan nilai yang bermutu kepada pelanggan internal ini penting sekali dan merupakan syarat atau ketentuan untuk memberikan kualitas layanan yang baik kepada pelanggan eksternal. Maka dari itu orientasi perusahaan kepada pelanggan eksternal yang terpenting adalah memberikan kualitas layanan baik dan memuaskan untuk pelanggan internal. (5) Berorientasi pada pasar potensial juga berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. Tujuan dari orientasi pasar untuk memberikan nilai yang bermutu kepada pelanggan, hal ini sebagai peran penting untuk mewujudkan kepuasan pelanggan, sehingga diharapkan pelanggan mau melakukan pembelian berulang (*loyalty*) dari pemberi jasa yang sama dan pelanggan memberikan kata-kata yang positif secara lisan mengenai jasa perusahaan kepada pelanggan potensial perusahaan yang lain, yang akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi selanjutnya yang lebih baik.

Hasil dari penelitian ini sebagai berikut, perusahaan yang berorientasi pada pasar, kepuasan kerja karyawan dan berorientasi pada

kepuasan pelanggan internal akan mempengaruhi kepuasan pelanggan eksternal perusahaan, melalui kualitas layanan yang diberikan. Kualitas layanan diidentifikasi sebagai variabel *intervening* dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan dan orientasi perusahaan pada kepuasan pelanggan internal untuk mewujudkan kepuasan pelanggan eksternal mempunyai hubungan yang baik dengan perluasan pasar perusahaan. Budaya yang dimiliki perusahaan yang berorientasi pada pasar, akan menghasilkan kepuasan pelanggan internal dan kualitas layanan yang diberikan merupakan peran penting terhadap kepuasan pelanggan dan kesuksesan perusahaan dalam pasar eksternal. Model yang telah dikemukakan tersebut membutuhkan perhatian manajemen perusahaan yang terfokus dalam pasar internal perusahaan dan perlunya menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik, hal ini mempunyai peran penting terhadap terwujudnya kepuasan pelanggan internal perusahaan. Selanjutnya, kepuasan karyawan sebagai pelanggan internal perusahaan, dalam hal ini akan mewujudkan kualitas layanan yang baik, sehingga perusahaan berhasil didalam memuaskan keinginan pelanggan eksternal.

4. **Andrew Farrell, Anne Souchon & Geoffrey Durden (2001)** : *Service Quality Enhancement: The Role of Employees' Service Behaviours*, Aston Business School Institute, Aston University, Birmingham B4 7ET

Penelitian ini dilakukan oleh lembaga penelitian *Aston Business School* bagian administrasi. Fokus penelitian untuk meneliti berbagai aktivitas organisasi di *Aston Business School* tersebut. Penelitian dilakukan terhadap 70 (tujuh puluh) staff akademik organisasi dan 50 (lima puluh) pelajar Program Doktor. Konsep dasar penelitian yang dikemukakan dengan melihat dan mereview dari berbagai *literature* penelitian yang terdahulu, terutama mengenai perilaku dari para pekerja atau karyawan organisasi yang dihubungkan dengan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen organisasi. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah ingin mengemukakan adanya pengaruh pelayanan kepada karyawan dalam kelompok kerja mereka yang dihubungkan dengan perilaku mereka dalam bekerja, yang akan mempengaruhi persepsi konsumen terhadap kualitas layanan yang mereka diberikan.

Beberapa dimensi yang dikemukakan dalam penelitian ini, yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan karyawan yang berhubungan dengan perilaku mereka dalam bekerja menggunakan 11 (sebelas) dimensi sebagai berikut yaitu, (1) *Adaptability (Response to Customer Needs)*, (2) *Assurance (Authentiety, Comfort, Communication, Competence, Confidence, Credibility, Integrite, Promising, Security, Trust)*, (3) *Civility (Attentiveness, Cooperation, Courtesy,*

Frendliness/Helpfulness, Indifference, Keen-ness, Listening, Perceptiveness, Personal Attention, Relationship), (4) Customer Orientation, (5) Empathy (Care, Concern, Cultural norms, Mutual Understanding), (6) Recovery (Employees Response to Failures, Service FailureRecovery, Service Failure Prevention, (7) Reliability (Doing it Right, Ultra Reliable, (8) Responsiveness, (9) Spontaneity (Unprompted Employee Actions, Unsolicited Employee Actions, (10) Tangibles (Aesthetics, Appearance, Cleanliness, Convenience, Features, (11) Teamwork (Organizational Citizenship Behaviours).

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa semua dimensi yang dikemukakan tersebut diatas, secara bersama-sama memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap persepsi konsumen terhadap kualitas layanan yang diberikan. Penelitian ini juga menyarankan bahwa didalam mewujudkan konsep penelitian yang telah dikemukakan diatas, suatu organisasi perlu dukungan pendidikan dan pengetahuan karyawan tentang kerja yang baik. Dalam mewujudkan hal ini perusahaan harus memperhatikan sistem rekrutmen karyawan dan melakukan training terlebih dahulu kepada karyawan. Program training yang diberikan tersebut diharapkan mampu mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan karyawan yang memiliki hubungan dengan perilaku mereka dalam bekerja.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kerangka Konseptual

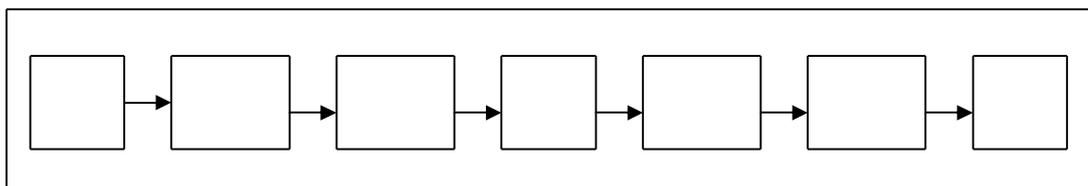
Penelitian ini mencoba membangun sebuah konsep tentang beberapa hal yang mendasari terbentuknya nilai pelayanan eksternal yang mengacu kepada konsep yang telah dikemukakan oleh Loveman (1998) dan Heskett *et al.* (1994), tentang beberapa dimensi yang melatarbelakangi terbentuknya suatu loyalitas pelanggan dengan berlandaskan teori *service profit chain*.

Kerangka konsep penelitian ini menggambarkan konsep yang terdiri dari variabel-variabel yang diteliti, yang secara kronologis dapat dijelaskan dan digambarkan sebagai berikut:

1. Konsep utama yang merupakan masalah pokok dalam penelitian ini adalah diambil dari model konsep yang dikemukakan oleh Loveman (1998) yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1

Model *Service Profit Chain* yang dikemukakan oleh Loveman (1998)

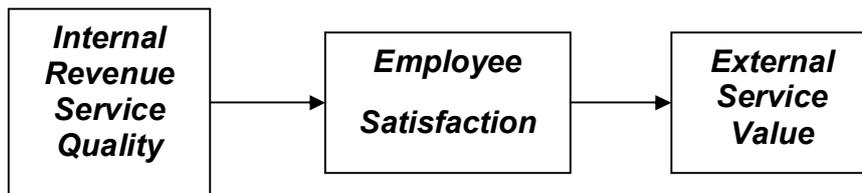


| | | | | | | |
|---|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| <i>Internal Revenue Service Quality</i> | <i>Employee Satisfaction</i> | <i>Employee Loyalty</i> | <i>External Service Value</i> | <i>Customer Satisfaction</i> | <i>Customer Loyalty</i> | <i>Customer Growth</i> |
|---|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|

124

Dari model konsep Loveman tersebut diambil 3 (tiga) variabel yaitu kualitas layanan internal, kepuasan karyawan dan nilai pelayanan internal, seperti gambar berikut ini:

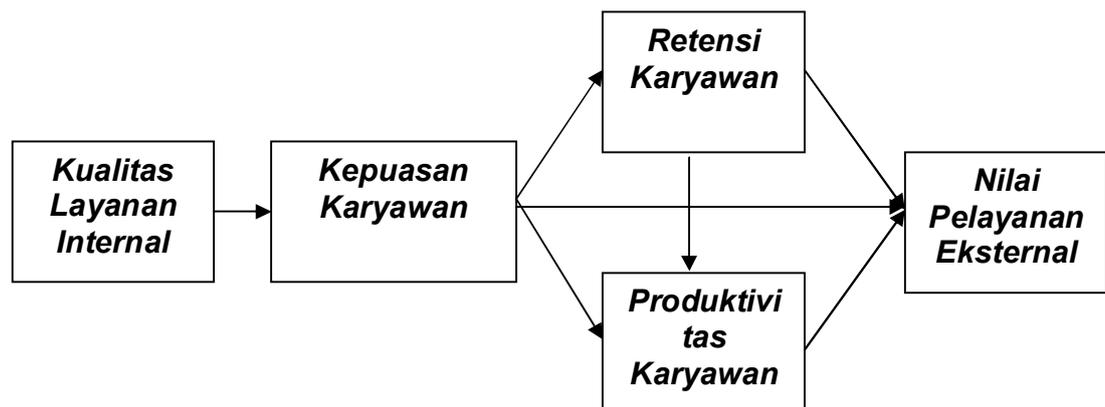
Gambar 3.2
Model Konsep yang diadopsi dari Loveman



2. Berdasarkan model konsep yang dikemukakan oleh Loveman bahwa proses dimulai dari terbentuknya kualitas layanan internal yaitu kepuasan karyawan sebagai akibat dari persepsi mereka yang sangat baik terhadap kualitas pelayanan internal yang mereka peroleh selama ini. Ini menjelaskan bahwa kepuasan karyawan berhubungan dengan ketepatan dan kenyamanan disain pekerjaan, jenis pekerjaan, proses seleksi dan pengembangan, pengakuan dan penghargaan, serta peralatan/fasilitas untuk melakukan pelayanan kepada konsumen akan mendorong terjadinya suatu proses pelayanan internal secara dua arah. Kepuasan

yang dirasakan karyawan akan terbentuk keinginan karyawan untuk bekerja lebih lama (*employee retention*) dan juga meningkatkan produktivitas kerjanya (*employee productivity*). Pada gilirannya, karyawan tersebut akan mampu menumbuhkan nilai pelayanan eksternal yang akan mampu memuaskan konsumen. Dari model konsep Loveman (1998) dan Heskett *et al.*, (1994) disusunlah model penelitian yang selanjutnya dapat dilihat pada Gambar 3.3:

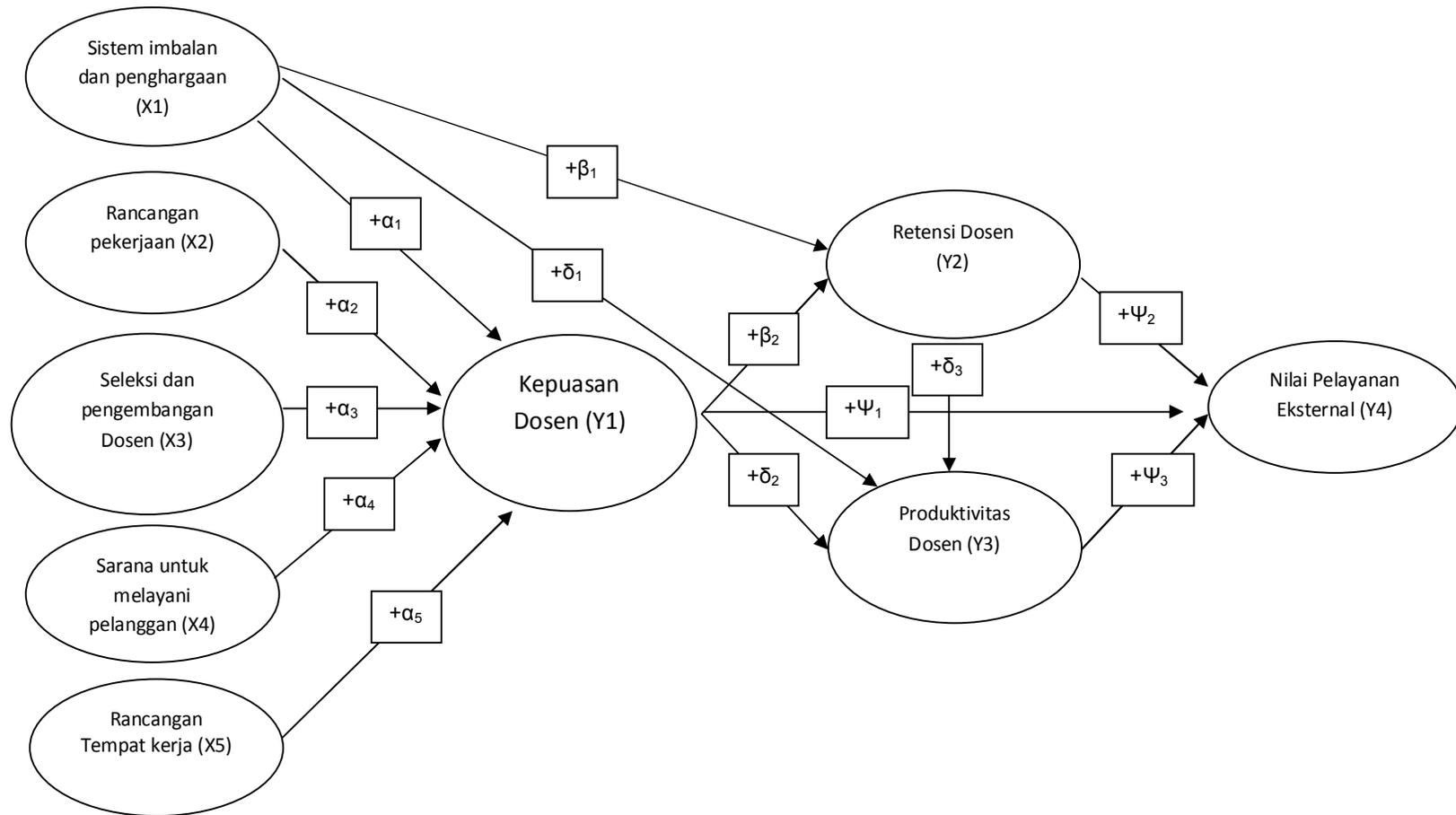
Gambar 3.3
Model Konsep yang diadopsi dari Loveman dan Heskett *et al.*,



3. Berdasarkan model konsep diatas dibuatlah kerangka konsep penelitian ini, dengan mengambil variabel kualitas layanan internal dengan dimensi: system imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana pelayanan dan rancangan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kepuasan dosen. Dimensi kepuasan kerja dosen didasarkan pada pengertian bahwa dosen perguruan tinggi juga dipandang sebagai individu yang harus terpenuhi kebutuhan dan

keinginannya supaya melakukan pekerjaannya dengan baik. Untuk lebih lengkapnya model konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 3.4 : Skema Kerangka Konseptual



Sesuai dengan kerangka konseptual pada Gambar 3.4 di atas maka model yang dibangun adalah :

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5) \quad (1)$$

$$Y_2 = f(X_1, Y_1) \quad (2)$$

$$Y_3 = f(X_1, Y_1, Y_2) \quad (3)$$

$$Y_4 = f(Y_1, Y_2, Y_3) \quad (4)$$

Di mana:

X_1 = sistem imbalan dan penghargaan

X_2 = rancangan pekerjaan

X_3 = seleksi dan pengembangan dosen

X_4 = sarana untuk melayani pelanggan

X_5 = rancangan tempat kerja

Y_1 = kepuasan dosen

Y_2 = retensi dosen

Y_3 = produktivitas dosen

Y_4 = nilai pelayanan eksternal

1. Pengaruh sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan dosen, sarana untuk melayani pelanggan, dan Rancangan tempat kerja terhadap kepuasan dosen:

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \varepsilon_1 \quad (1)$$

Di mana: α_0 , α_1 , α_2 , α_3 , α_4 dan α_5 adalah parameter yang akan ditaksir dan ε_1 adalah *error term* Kepuasan dosen.

2. Pengaruh Sistem Imbalan dan Kepuasan Dosen terhadap Retensi Dosen

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 \alpha_0 + \beta_2 \alpha_1 X_1 + \beta_2 \alpha_2 X_2 + \beta_2 \alpha_3 X_3 + \beta_2 \alpha_4 X_4 + \beta_2 \alpha_5 X_5 + \beta_2 \varepsilon_1 + \varepsilon_2 \quad (2b)$$

$$Y_2 = (\beta_0 + \beta_2 \alpha_0) + (\beta_1 + \beta_2 \alpha_1) X_1 + \beta_2 \alpha_2 X_2 + \beta_2 \alpha_3 X_3 + \beta_2 \alpha_4 X_4 + \beta_2 \alpha_5 X_5 + (\beta_2 \varepsilon_1 + \varepsilon_2) \quad (2c)$$

Dimana: β_0 , β_1 , β_2 , β_3 , β_4 , β_5 adalah parameter yang akan ditaksir dan ε_2 adalah *error term*.

3. Pengaruh Sistem Imbalan dan Penghargaan, Kepuasan Dosen serta Retensi Dosen terhadap Produktivitas:

$$Y_3 = \delta_0 + \delta_1 X_1 + \delta_2 Y_1 + \delta_3 Y_2 + \varepsilon_3 \quad (7)$$

$$Y_3 = \delta_0 + \delta_1 X_1 + \delta_2 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \varepsilon_1) + \delta_3 (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 \alpha_0 + \beta_2 \alpha_1 X_1 + \beta_2 \alpha_2 X_2 + \beta_2 \alpha_3 X_3 + \beta_2 \alpha_4 X_4 + \beta_2 \alpha_5 X_5 + \beta_2 \varepsilon_1 + \varepsilon_2) + \varepsilon_3$$

$$Y_3 = (\delta_0 + \delta_2\alpha_0 + \delta_3\beta_0 + \delta_3\beta_2\alpha_0) + (\delta_1 + \delta_2\alpha_1 + \delta_3\beta_1 + \delta_3\beta_2\alpha_1) X_1 + (\delta_2\alpha_2 + \delta_3\beta_2\alpha_2) X_2 + (\delta_2\alpha_3 + \delta_3\beta_2\alpha_3) X_3 + (\delta_2\alpha_4 + \delta_3\beta_2\alpha_4) X_4 + (\delta_2\alpha_5 + \delta_3\beta_2\alpha_5) X_5 + (\delta_2\varepsilon_1 + \delta_3\beta_2\varepsilon_1 + \delta_3\varepsilon_2 + \varepsilon_3)$$

Di mana: δ_0 , δ_1 , δ_3 dan δ_2 adalah parameter yang akan ditaksir dan ε_3 adalah *error term* produktivitas dosen

4. Pengaruh Kepuasan Dosen, Retensi Dosen dan Produktivitas terhadap nilai pelayanan eksternal :

$$Y_4 = \Psi_0 + \Psi_1 Y_1 + \Psi_2 Y_2 + \Psi_3 Y_3 + \varepsilon_4.$$

Di mana: Ψ_0 , Ψ_1 , Ψ_2 , dan Ψ_3 adalah parameter yang akan ditaksir dan ε_4 adalah *error term* Nilai Pelayanan Eksternal. Persamaan (8) dapat disederhanakan menjadi:

$$Y_4 = \Psi_0 + \Psi_1 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \varepsilon_1) + \Psi_2 (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2\alpha_0 + \beta_2\alpha_1 X_1 + \beta_2\alpha_2 X_2 + \beta_2\alpha_3 X_3 + \beta_2\alpha_4 X_4 + \beta_2\alpha_5 X_5 + \beta_2\varepsilon_1 + \varepsilon_2) + \Psi_3 ((\delta_0 + \delta_2\alpha_0 + \delta_3\beta_0 + \delta_3\beta_2\alpha_0) + (\delta_1 + \delta_2\alpha_1 + \delta_3\beta_1 + \delta_3\beta_2\alpha_1) X_1 + (\delta_2\alpha_2 + \delta_3\beta_2\alpha_2) X_2 + (\delta_2\alpha_3 + \delta_3\beta_2\alpha_3) X_3 + (\delta_2\alpha_4 + \delta_3\beta_2\alpha_4) X_4 + (\delta_2\alpha_5 + \delta_3\beta_2\alpha_5) X_5 + (\delta_2\varepsilon_1 + \delta_3\beta_2\varepsilon_1 + \delta_3\varepsilon_2 + \varepsilon_3)) + \varepsilon_4.$$

$$Y_4 = (\Psi_0 + \Psi_1\alpha_0 + \Psi_2\beta_0 + \Psi_2\beta_2\alpha_0 + \Psi_3\delta_0 + \Psi_3\delta_2\alpha_0 + \Psi_3\delta_3\delta_2\beta_0 + \Psi_3\delta_3\beta_2\alpha_0) + (\Psi_3\delta_1 + \Psi_1\alpha_1 + \Psi_2\beta_1 + \Psi_2\beta_2\alpha_1 + \Psi_3\delta_2\alpha_1 + \Psi_3\delta_3\beta_1 + \Psi_3\delta_3\beta_2\alpha_1) X_1 + (\Psi_1\alpha_2 + \Psi_2\beta_2\alpha_2 + \Psi_3\delta_2\alpha_2 + \Psi_3\delta_3\beta_2\alpha_2) X_2 + (\Psi_1\alpha_3 + \Psi_2\beta_2\alpha_3 + \Psi_3\delta_2\alpha_3 + \Psi_3\delta_3\beta_2\alpha_3) X_3 + (\Psi_1\alpha_4 + \Psi_2\beta_2\alpha_4 + \Psi_3\delta_2\alpha_4 + \Psi_3\delta_3\beta_2\alpha_4) X_4 + (\Psi_1\alpha_5 + \Psi_2\beta_2\alpha_5 + \Psi_3\delta_2\alpha_5 + \Psi_3\delta_3\beta_2\alpha_5) X_5 + (\Psi_1\varepsilon_1 + \Psi_2\beta_2\varepsilon_1 + \Psi_2\varepsilon_2 + \Psi_3\delta_2\varepsilon_1 + \Psi_3\delta_3\beta_2\varepsilon_1 + \Psi_3\delta_3\varepsilon_2 + \Psi_3\varepsilon_3 + \Psi_3\varepsilon_4)$$

$$Y_4 = \Omega_0 + \Omega_1 X_1 + \Omega_2 X_2 + \Omega_3 X_3 + \Omega_4 X_4 + \Omega_5 X_5 + \mu_1$$

Keterangan:

1. Konstanta

α_0 = konstanta untuk Y_1

β_0 = konstanta untuk Y_2

δ_0 = konstanta untuk Y_3

$\Omega_0 = \Psi_0 + \Psi_1\alpha_0 + \Psi_2\beta_0 + \Psi_2\beta_2\alpha_0 + \Psi_3\delta_0 + \Psi_3\delta_1\alpha_0 + \Psi_3\delta_2\delta_2\beta_0 +$

$\Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_0$

= konstanta untuk Y_4

2. Pengaruh langsung (*direct effect*)

α_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_1

α_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_1

α_3 = Pengaruh langsung X_3 terhadap Y_1

α_4 = Pengaruh langsung X_4 terhadap Y_1

α_5 = Pengaruh langsung X_5 terhadap Y_1

β_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_2

β_2 = Pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_2

δ_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_3

δ_2 = Pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_3

δ_3 = Pengaruh langsung Y_2 terhadap Y_3

Ψ_1 = Pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_4

Ψ_2 = Pengaruh langsung Y_2 terhadap Y_4

Ψ_3 = Pengaruh langsung Y_3 terhadap Y_4

3. Pengaruh tak langsung (*indirect effect*)

$\beta_2\alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_2\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_2\alpha_3$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_2\alpha_4$ = Pengaruh tak langsung X_4 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_2\alpha_5$ = Pengaruh tak langsung X_5 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\delta_1\alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\delta_1\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_2 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\delta_1\alpha_3$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\delta_1\alpha_4$ = Pengaruh tak langsung X_4 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\delta_1\alpha_5$ = Pengaruh tak langsung X_5 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\delta_2\beta_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_2

$\delta_2\beta_2\alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2

$\delta_2\beta_2\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_2 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2

$\delta_2\beta_2\alpha_3$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2

$\delta_2\beta_2\alpha_4$ = Pengaruh tak langsung X_4 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2

$\delta_2\beta_2\alpha_5$ = Pengaruh tak langsung X_5 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2

$\Psi_1\alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_1

$\Psi_1\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_2 terhadap Y_4 melalui Y_1

$\Psi_1\alpha_3$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_4 melalui Y_1

$\Psi_1\alpha_4$ = Pengaruh tak langsung X_4 terhadap Y_4 melalui Y_1

$\Psi_1\alpha_5$ = Pengaruh tak langsung X_5 terhadap Y_4 melalui Y_1

$\Psi_2\beta_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_2

$\Psi_3\delta_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_3

$\Psi_2\beta_2\alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_2

$\Psi_2\beta_2\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_2 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_2

$\Psi_2\beta_2\alpha_3$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_2

$\Psi_2\beta_2\alpha_4$ = Pengaruh tak langsung X_4 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_2

$\Psi_2\beta_2\alpha_5$ = Pengaruh tak langsung X_5 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_2

$\Psi_3\delta_1\alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_3

$\Psi_3\delta_1\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_2 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_3

$\Psi_3\delta_1\alpha_3$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_3

$\Psi_3\delta_1\alpha_4$ = Pengaruh tak langsung X_4 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_3

$\Psi_3\delta_1\alpha_5$ = Pengaruh tak langsung X_5 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_3

$\Psi_3\delta_1\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_4 melalui Y_1 dan Y_3

$\Psi_3\delta_2\beta_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_2 dan Y_3

$\Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_1$ = Pengaruh tak langsung X_1 terhadap Y_4 melalui Y_1 , Y_2 dan Y_3

$\Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_2$ = Pengaruh tak langsung X_2 terhadap Y_4 melalui Y_1 , Y_2 dan Y_3

$\Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_3$ = Pengaruh tak langsung X_3 terhadap Y_4 melalui Y_1 , Y_2 dan Y_3

$\Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_4$ = Pengaruh tak langsung X_4 terhadap Y_4 melalui Y_1 , Y_2 dan Y_3

$\Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_5$ = Pengaruh tak langsung X_5 terhadap Y_4 melalui Y_1 , Y_2 dan Y_3

4. Pengaruh total (*total effect*)

$$\Omega_1 = (\Psi_1\alpha_1 + \Psi_2\beta_1 + \Psi_2\beta_2\alpha_1 + \Psi_3\delta_1\alpha_1 + \Psi_3\delta_2\beta_1 + \Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_1)$$

= Pengaruh total X_1 terhadap Y_4

$$\Omega_2 = (\Psi_1\alpha_2 + \Psi_2\beta_2\alpha_2 + \Psi_3\delta_1\alpha_2 + \Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_2)$$

= Pengaruh total X_2 terhadap Y_4

$$\Omega_3 = (\Psi_1\alpha_3 + \Psi_2\beta_2\alpha_3 + \Psi_3\delta_1\alpha_3 + \Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_3)$$

= Pengaruh total X_3 terhadap Y_4

$$\Omega_4 = (\Psi_1\alpha_4 + \Psi_2\beta_2\alpha_4 + \Psi_3\delta_1\alpha_4 + \Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_4)$$

= Pengaruh total X_4 terhadap Y_4

$$\Omega_5 = (\Psi_1\alpha_5 + \Psi_2\beta_2\alpha_5 + \Psi_3\delta_1\alpha_5 + \Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_5)$$

= Pengaruh total X_5 terhadap Y_4

5. *Error term*

ε_1 = *Error term* dari Y_1

ε_2 = *Error term* dari Y_2

ε_3 = *Error term* dari Y_3

$\varepsilon_4 = \mu_1 = (\Psi_1\varepsilon_1 + \Psi_2\beta_2\varepsilon_1 + \Psi_2\varepsilon_2 + \Psi_3\delta_1\varepsilon_1 + \Psi_3\delta_2\beta_2\alpha_5X_5 + \Psi_3\delta_2\beta_2\varepsilon_1 + \Psi_3\delta_2\varepsilon_2 + \Psi_3\varepsilon_3 + \Psi_3\varepsilon_4)$ *Error term* dari Y_4

Melalui kerangka konseptual penelitian dan persamaan fungsi tersebut maka dapat dirinci untuk prediksi sifat pola hubungan atau pengaruh antar variabel penelitian, dengan membandingkan dengan teori dan hasil kajian penelitian sebelumnya.

B. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, kajian pustaka, dan kerangka konseptual penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar

2. Rancangan pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
3. Seleksi dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
4. Sarana untuk melayani pelanggan berpengaruh terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
5. Rancangan tempat kerja berpengaruh terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
6. Sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh terhadap retensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
7. Sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar

8. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
9. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
10. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap nilai pelayanan eksternal pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
11. Retensi dosen berpengaruh terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
12. Retensi dosen berpengaruh terhadap nilai pelayanan eksternal pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar
13. Produktivitas berpengaruh terhadap nilai pelayanan eksternal dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar

BAB IV

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan berbagai hal yang berhubungan dengan metode penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis, antara lain rancangan penelitian, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, cara pengolahan data, analisis data, dan pengujian hipotesis.

A. Jenis dan Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah untuk mengkonseptualisasikan struktur hubungan variabel-variabel dari suatu penelitian yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan penelitian ini (Aaker dan Day, 2001:24). Menurut Sekaran (2000), berdasarkan tujuan studi rancangan penelitian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu; rancangan penelitian *eksploratif*, *deskriptif* dan uji hipotesis. Sedangkan menurut Maholtra (2004) rancangan penelitian dikelompokkan menjadi dua yaitu ; rancangan penelitian *eksploratif* dan konklusif. Dimana rancangan penelitian konklusif dikelompokkan kembali menjadi rancangan penelitian deskriptif dan kausalitas. Rancangan penelitian uji hipotesa dan kausalitas merupakan rancangan penelitian eksplanatori (*explanatory research*).

Berdasarkan tingkat penjelasan dan bidang penelitian maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif yang

dimaksud adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel maupun lebih, tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan dengan variabel lain. Dalam penelitian ini deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran tentang kualitas layanan internal yang terdiri atas sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani pelanggan, dan rancangan tempat kerja terhadap nilai pelayanan eksternal melalui kepuasan dosen, retensi dosen dan produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Sedangkan penelitian verifikatif adalah untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan data di lapangan dengan menggunakan dua metode yaitu *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Penggunaan kedua metode tersebut bertujuan untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel penelitian sesuai dengan hipotesis secara kuantitatif.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dimana pendekatan ini digunakan dengan tujuan (1) mengkuantifikasi data dan membuat generalisasi hasil sampel dari populasi, (2) jumlah sampel yang banyak, (3) dilakukan secara terstruktur, (4) analisis data menggunakan statistik dan (5) hasil penelitian untuk memberi rekomendasi (Maholtra, 2004). Dengan unit analisis individu yakni dosen pada masing-masing Perguruan Tinggi Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar

maka pengamatan dilakukan dengan menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) bersifat *cross section* atau *one shoot*, yang artinya data diperoleh dari satu waktu tertentu.

B. Instrumen Penelitian

Tahapan awal penyusunan instrumen pengumpulan data pada penelitian ini dimulai dari penetapan variabel-variabel yang ditetapkan untuk diteliti. Dari variabel-variabel tersebut diberikan definisi operasionalnya, dan selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur. Dari indikator ini kemudian dijabarkan menjadi daftar / tabel isian data, (Sugiyono, 2002). Daftar / tabel isian data tersebut menjadi instrumen penelitian sebagai media pengambilan data primer dari responden.

Selain instrumen pengumpulan data berupa daftar / tabel isian data, pengambilan data juga dilakukan dengan men-*download* data skunder berupa data profil perguruan tinggi yang memiliki program studi magister dan terakreditasi, jumlah mahasiswa serta jumlah staf dan dosen, dan lain-lainnya.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh Program Magister dan terakreditasi di Kota Makassar. Adapun perguruan tinggi dengan program magister terakreditasi yang didapatkan dari www.pts.co.id 2010 adalah sebagai berikut :

1. Program Magister Manajemen Patria Artha akreditasi B
2. Program Magister Manajemen Universitas Muslim Indonesia akreditasi B
3. Program Magister Hukum Universitas Muslim Indonesia akreditasi B
4. Program Magister Agama Universitas Muslim Indonesia akreditasi C
5. Program Magister Manajemen STIEM Bongaya dengan akreditasi C
6. Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar akreditasi C
7. Program Magister Manajemen STIE YPUP Makassar dengan akreditasi C

Berdasarkan informasi yang diperoleh, Program Magister yang telah terakreditasi ada 7 program Magister. Berikut disajikan jumlah dosen pada 7 program magister yang telah terakreditasi di Kota Makassar.

Tabel 4.1. Jumlah Dosen pada 7 program magister yang telah terakreditasi di Kota Makassar.

| No. | Perguruan Tinggi | Jumlah (Orang) |
|--------|---|----------------|
| 1. | Program Magister Manajemen Patria Artha | 20 |
| 2. | Program Magister Manajemen Universitas Muslim Indonesia | 42 |
| 3. | Program Magister Hukum Universitas Muslim Indonesia | 36 |
| 4. | Program Magister Agama Universitas Muslim Indonesia | 11 |
| 5. | Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah | 12 |
| 6. | Program Magister Manajemen STIEM Bongaya | 7 |
| 7. | Program Magister Manajemen STIE YPUP Makassar | 6 |
| Jumlah | | 134 |

Sumber: Bagian Akademik pada setiap Program Magister

Sampel adalah sebagian dari populasi, dengan meneliti sebagian dari populasi, diharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Penelitian ini dilakukan dengan metode sensus pada semua program magister yang telah terakreditasi di Kota Makassar, dengan objek observasi adalah dosen tetap pada masing-masing program magister, yakni dosen tetap yayasan dan dosen dengan status DPK.

Roscoe (1975) menyatakan bahwa ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah telah mencukupi untuk digunakan dalam semua penelitian (Sekaran, 2003). Berdasarkan pertimbangan estimasi kemungkinan maksimum, jumlah sampel sebesar 50 sudah dapat memberikan hasil yang valid, tetapi jumlah sampel sekecil ini tidak direkomendasikan. Selanjutnya dalam pelaksanaan penelitian ini, dari 134 kuesioner yang disebarkan hanya 108 kuesioner yang dikembalikan responden. Mengacu pada pendapat beberapa ahli diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sudah sangat memadai untuk dianalisis lebih lanjut

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data penelitian ini meliputi:

Data Primer, yaitu data inti yang berkaitan dengan permasalahan obyek/subyek penelitian, dan diperoleh secara langsung dari responden. Teknik pengumpulan datanya dengan menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner dirancang dengan mengacu pada tujuan penelitian yang dijabarkan dalam operasionalisasi variabel penelitian.

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pihak lain selain sumber primer, dan diperoleh melalui masing-masing perguruan tinggi tentang jumlah dosen dan dosen serta hal terkait yang mendukung penelitian.

E. Variabel Penelitian

Variabel atau konstruk (merupakan suatu konsep yang didasarkan pada teori dimana hubungan-hubungan tersebut diteliti) dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

1) Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen adalah variabel-variabel sumber atau variabel-variabel independen yang tidak disebabkan atau diprediksi oleh variabel-variabel lain dalam model, dalam penelitian ini terdiri dari: sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani pelanggan, dan rancangan tempat kerja.

2) Konstruk Endogen

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi dengan satu atau lebih konstruk yang lain, dalam penelitian ini terdiri dari:, kepuasan, retensi, produktivitas dosen serta nilai pelayanan eksternal.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (Ed. 2001) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Sebuah konsep tersusun dari beberapa komponen atau variabel. Bila pada uji validitas instrumen ditemukan sebuah komponen yang tidak valid, dapat dikatakan bahwa komponen tersebut tidak konsisten dengan komponen-komponen yang lain untuk mendukung sebuah konsep.

Langkah-langkah dalam pengujian validitas yang diberikan oleh Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (Ed, 2001) adalah:

- Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur.
- Melakukan uji coba skala pengukur (skala Likert pada kuesioner) pada sejumlah responden. Disarankan agar jumlah responden untuk uji coba adalah 25 responden diambil secara acak.
- Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.

- Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*, rumusnya sebagai berikut:

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

di mana :

- X = Skor pertanyaan tertentu
- Y = Skor total
- XY = Skor pertanyaan tertentu dikaitkan skor total
- N = Jumlah responden untuk uji coba
- r = Korelasi product moment

Angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r. Bila jumlah responden untuk uji coba adalah 25, maka derajat kebebasan (*degree of freedom/df*) adalah 23 ($N-2= 25-2= 23$). Pada tabel korelasi nilai r, untuk taraf signifikansi 5% angka kritik adalah 0,396.

Hasil uji validitas instrumen merupakan hasil uji atas hipotesis:

- $H_0 \equiv$ Tidak terdapat korelasi antara sebuah pertanyaan dengan pertanyaan yang lain yang mendukung sebuah konsep.
- $H_1 \equiv$ Terdapat korelasi antara sebuah pertanyaan dengan pertanyaan yang lain yang mendukung sebuah konsep.

Penolakan terhadap H_0 dapat dilakukan dengan 2 cara:

- Nilai korelasi product moment > angka kritis (0,396).
- Probabilitas kesalahan menolak H_0 (p) \leq taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$)

Dalam penelitian ini, peneliti menguji validitas dengan teknik korelasi sederhana dengan SPSS versi 16.0

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Uji reliabilitas instrumen penelitian ini menghasilkan alpha yang telah dibakukan (standardized item alpha) dan nilai alpha ini harus lebih besar dari reliabilitas yang diijinkan, dengan metode yang digunakan adalah metode *alpha cronbach*. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006). Untuk memudahkan dan mempercepat perhitungan dalam penelitian ini, peneliti menguji reliabilitas dengan SPSS versi 16.0

3. Pemeriksaan Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pemeriksaan validitas instrumen dilakukan dengan uji interkorelasi dan jika nilai probabilitas $r < 0.05$ maka item bersangkutan dikatakan valid (lihat lampiran). Sedangkan uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien α Cronbach, dan jika $\alpha > 0.6$ maka instrumen penelitian

dikatakan reliabel. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

| Variabel | Item | r | sig. | Keterangan | Reliabilitas | Keterangan |
|-------------------------------------|------|-------|-------|------------|--------------|------------|
| Sistem imbalan dan penghargaan (X1) | X1.1 | 0.629 | 0.000 | Valid | 0.860 | Reliabel |
| | X1.2 | 0.846 | 0.000 | Valid | | |
| | X1.3 | 0.750 | 0.000 | Valid | | |
| | X1.4 | 0.795 | 0.000 | Valid | | |
| | X1.5 | 0.811 | 0.000 | Valid | | |
| | X1.6 | 0.755 | 0.000 | Valid | | |
| Rancangan pekerjaan (X2) | X2.1 | 0.748 | 0.000 | Valid | 0.811 | Reliabel |
| | X2.2 | 0.752 | 0.000 | Valid | | |
| | X2.3 | 0.770 | 0.000 | Valid | | |
| | X2.4 | 0.650 | 0.000 | Valid | | |
| | X2.5 | 0.662 | 0.000 | Valid | | |
| | X2.6 | 0.731 | 0.000 | Valid | | |

Lanjutan Tabel 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

| | | | | | | |
|--------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Seleksi dan pengembangan (X3) | X3.1 | 0.702 | 0.000 | Valid | 0.895 | Reliabel |
| | X3.2 | 0.792 | 0.000 | Valid | | |
| | X3.3 | 0.833 | 0.000 | Valid | | |
| | X3.4 | 0.749 | 0.000 | Valid | | |
| | X3.5 | 0.770 | 0.000 | Valid | | |
| | X3.6 | 0.713 | 0.000 | Valid | | |
| | X3.7 | 0.743 | 0.000 | Valid | | |
| | X3.8 | 0.784 | 0.000 | Valid | | |
| Sarana untuk melayani pelanggan (X4) | X4.1 | 0.678 | 0.000 | Valid | 0.845 | Reliabel |
| | X4.2 | 0.795 | 0.000 | Valid | | |
| | X4.3 | 0.781 | 0.000 | Valid | | |
| | X4.4 | 0.803 | 0.000 | Valid | | |
| | X4.5 | 0.722 | 0.000 | Valid | | |
| | X4.6 | 0.729 | 0.000 | Valid | | |
| Rancangan tempat kerja (X5) | X5.1 | 0.613 | 0.000 | Valid | 0.706 | Reliabel |
| | X5.2 | 0.677 | 0.000 | Valid | | |
| | X5.3 | 0.605 | 0.000 | Valid | | |
| | X5.4 | 0.559 | 0.000 | Valid | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|
| | X5.5 | 0.490 | 0.000 | Valid | | |
| | X5.6 | 0.363 | 0.000 | Valid | | |
| Kepuasan (Y1) | Y1.1 | 0.689 | 0.000 | Valid | 0.856 | Reliabel |
| | Y1.2 | 0.725 | 0.000 | Valid | | |
| | Y1.3 | 0.822 | 0.000 | Valid | | |
| | Y1.4 | 0.726 | 0.000 | Valid | | |
| | Y1.5 | 0.774 | 0.000 | Valid | | |
| | Y1.6 | 0.657 | 0.000 | Valid | | |
| | Y1.7 | 0.750 | 0.000 | Valid | | |
| Retensi (Y2) | Y2.1 | 0.703 | 0.000 | Valid | 0.871 | Reliabel |
| | Y2.2 | 0.753 | 0.000 | Valid | | |
| | Y2.3 | 0.774 | 0.000 | Valid | | |
| | Y2.4 | 0.842 | 0.000 | Valid | | |
| | Y2.5 | 0.758 | 0.000 | Valid | | |
| | Y2.6 | 0.842 | 0.000 | Valid | | |
| Produktivitas dosen (Y3) | Y3.1 | 0.674 | 0.000 | Valid | 0.622 | Reliabel |
| | Y3.2 | 0.668 | 0.000 | Valid | | |
| | Y3.3 | 0.590 | 0.000 | Valid | | |
| | Y3.4 | 0.497 | 0.000 | Valid | | |
| | Y3.5 | 0.600 | 0.000 | Valid | | |
| | Y3.6 | 0.504 | 0.000 | Valid | | |

Lanjutan Tabel 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

| | | | | | | |
|--------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Nilai pelayanan eksternal (Y4) | Y4.1 | 0.574 | 0.000 | Valid | 0.633 | Reliabel |
| | Y4.2 | 0.585 | 0.000 | Valid | | |
| | Y4.3 | 0.553 | 0.000 | Valid | | |
| | Y4.4 | 0.613 | 0.000 | Valid | | |
| | Y4.5 | 0.635 | 0.000 | Valid | | |
| | Y4.6 | 0.610 | 0.000 | Valid | | |

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian untuk semua subdimensi dan variabel bersifat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa untuk semua variabel juga bersifat reliabel. Dengan demikian data penelitian bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

G. Metode Pengumpulan Data

Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka beberapa data dan informasi yang relevan diperlukan dengan menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. **Kuesioner**, yaitu suatu daftar pertanyaan (*Question list*) yang memuat beberapa hal yang ingin dipelajari berdasarkan tujuan penelitian ini yang ditujukan pada responden terpilih.
2. **Wawancara**, yaitu melakukan tanya jawab secara langsung terhadap informan penelitian ini. Metode wawancara yang dilakukan disesuaikan dengan ruang lingkup dan tujuan penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan teknik wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama (Sugiono, 2008).

H. Metode dan Alat Analisis

Penelitian ini menekankan pada pendekatan kuantitatif dalam melakukan analisis data, maka metode analisis data yang digunakan dikelompokkan menjadi dua, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

- a) Analisis statistik deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa menarik generalisasi. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden (orang) beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun prosentase.

b) Analisis statistik inferensial

Hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana, hal ini terlihat adanya variabel dalam model tersebut yang berperan ganda, yaitu variabel kepuasan, retensi, dan produktivitas dosen. Di satu sisi, variabel tersebut sebagai variabel dependen dalam kaitannya dengan variabel sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani pelanggan, dan rancangan tempat kerja namun menjadi variabel independen dalam kaitannya dengan variabel nilai pelayanan eksternal. Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut, sehingga metode statistik inferensial yang bisa digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah Path analisis, *Structural Equation Modeling* (SEM) (AMOS, LISREL dan PLS).

Dalam penelitian ini digunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* AMOS. Penggunaan SEM sebagai alat analisis, selain didasarkan pada alasan kerumitan model yang digunakan,

juga didasarkan adanya keterbatasan dari alat analisis multidimensi yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif, seperti *multiple regression*, *factor analysis*, *discriminant analysis*, dan lainnya. Beberapa alat analisis tersebut memiliki kelemahan utama, yaitu hanya dapat menganalisis satu hubungan pada satu waktu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik analisis tersebut hanya dapat menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen. Pada hal kenyataannya, pihak manajemen perusahaan dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variabel dependen yang harus saling dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya (Augusty, 2005).

Lebih lanjut, Augusty mengemukakan bahwa SEM, sebagai perluasan atau kombinasi dari beberapa teknik multivariat. Model persamaan struktural (SEM) merupakan kumpulan tehnik-tehnik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat terbentuk antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Masing-masing variabel dependen dan independen tersebut dapat berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator. Tentu saja variabel-variabel tersebut dapat berbentuk sebuah variabel tunggal yang diobservasi atau yang diukur langsung dalam sebuah proses penelitian.

SEM menguji suatu rangkaian hubungan saling ketergantungan antar variabel secara simultan. Teknik ini terutama sangat berguna apabila satu variabel dependen juga menjadi variabel independen dalam persamaan selanjutnya. SEM ada yang menyebutnya dengan *Linear Structural Relations* (LISREL) yakni merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural, dan analisis *path/jalur*. Di sisi lain, SEM juga merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis data dengan konstruksi konsep. Di dalam SEM peneliti dapat melakukan tiga kegiatan secara serempak, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan *confirmatory factor analysis*), mendapatkan model hubungan yang bermanfaat untuk estimasi (setara dengan model struktural), dan dapat memprediksi nilai variabel dependen bilamana variabel independen diketahui atau berubah (setara dengan analisis regresi) (Solimun, 2002).

SEM dari paket *software* statistik AMOS dapat digunakan dalam model dan pengujian hipotesis. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menguji model hipotesis. Hal ini disebabkan oleh adanya kemampuan untuk: a) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, b) mengakomodasi model yang meliputi laten variabel, c) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, d) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

1. Asumsi-asumsi dalam Penggunaan SEM

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut :

1. Ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

2. Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. *Outlier*

Uji data *outlier* ada dua cara:

- a. Mendeteksi terhadap univariate outliers dengan mengamati Z score. Bila data memiliki nilai Z score $\pm 4,0$ berarti ada nilai outlier.

- b. Bila dideteksi terhadap multivariate outliers dengan menggunakan jarak Mahalanobis pada tingkat $P < 0,01$; jarak Mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar variabel yang digunakan dalam penelitian. Bila kasus mempunyai jarak Mahalanobis lebih besar dari nilai Chi-Square pada tingkat signifikan 0,01 maka tidak terjadi multivariate outliers.

2. Langkah-langkah Pengujian SEM

Terdapat tujuh langkah pengujian dengan pemodelan SEM (Hair *et al.*, 2006; Augusty, 2005; Solimun 2002) yaitu:

- **Langkah Pertama:** Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

- **Langkah Kedua:** Menyusun path diagram untuk menyatakan hubungan kausalitas.

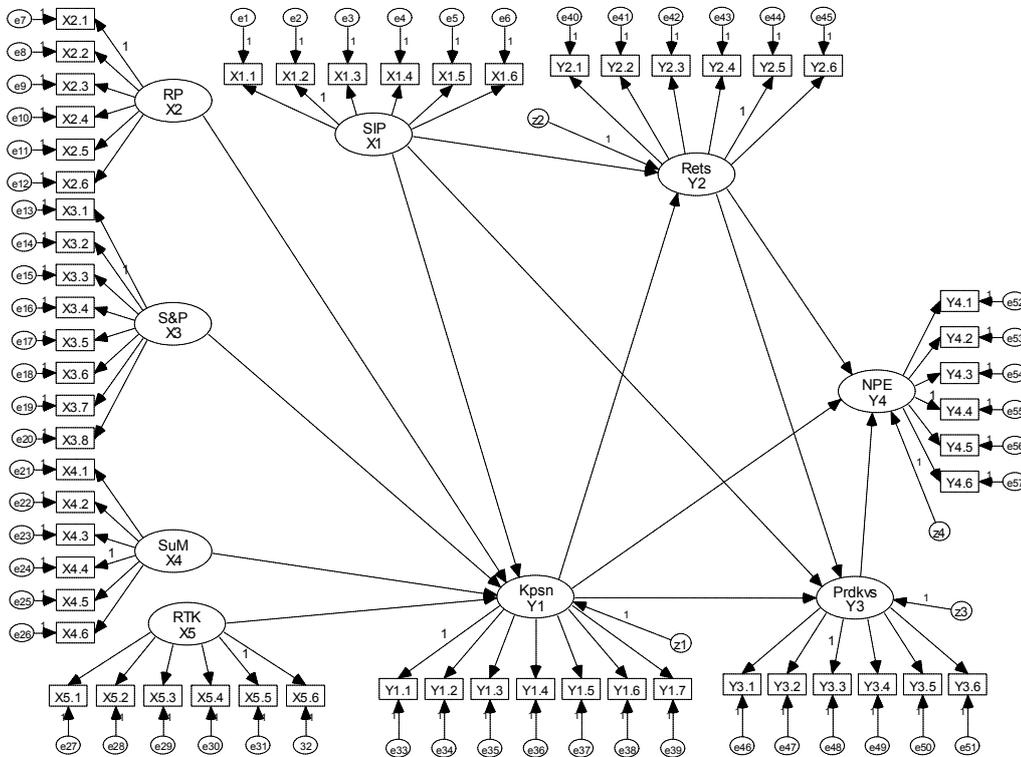
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas

yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis antar konstruk dengan anak panah disalah satu pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya.

Berikut ini gambar diagram path untuk model



Gambar 4.1 Diagram path

- **Langkah Ketiga:** Menterjemahkan ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- Persamaan struktural (*struktural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan

menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variable*, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variable* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

- **Langkah Keempat:** Memilih matriks input dan model/ teknik estimasi.
SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al.* (2006) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar *error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.
Untuk ukuran sampel, Hair *et al.* (2006) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200, atau sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
- **Langkah Kelima:** Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

▪ **Langkah keenam: Evaluasi Model**

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang diuraikan dibawah ini.

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. χ^2 -*Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$.
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model

diestimasi dalam populasi (Hair et al. 2006). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

- c. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi DFnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al. 2006) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

g. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Kriteria Goodness of Fit

| Goodness of fit index | Cut-of value |
|--------------------------|------------------|
| χ^2 Chi-square | Diharapkan kecil |
| Significaned Probability | ≥ 0.05 |
| RMSEA | ≤ 0.08 |
| GFI | ≥ 0.90 |
| AGFI | ≥ 0.90 |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 |
| TLI | ≥ 0.95 |
| CFI | ≥ 0.95 |

Sumber: Hair (2006), Arbuckle (1999)

- **Langkah Ketujuh:** Interpretasi dan modifikasi model.

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.*, (2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan

model cukup besar (>2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

I. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *critical ratio* (*t-test*) dengan tingkat signifikansi 5% terhadap *regression weight*. Apabila nilai *critical ratio* (t-test) > 1.968 atau $p < 0,005$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima atau terdukung fakta, sedangkan jika nilai *critical ratio* (t-test) < 1.968 atau $p > 0,005$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak atau tidak terdukung fakta.

J. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Agar variabel yang tercakup dalam penelitian ini dapat memberikan arti yang sama dan dapat diukur, maka dibuat definisi operasional dari masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Sistem Imbalan dan penghargaan didefinisikan sebagai penghargaan dan/atau pengaku atas hasil kerja dosen. Sistem Imbalan dan penghargaan dalam penelitian ini diukur dengan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari pendapat Halowell, Schelsinger dan Zornitsky, (1996)

yaitu: imbalan dan penghargaan atas berprestasi, transparan, sesuai harapan, mampu memotivasi, imbalan khusus dan kesesuaian.

2. Rancangan Pekerjaan didefinisikan sebagai proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan dengan menggunakan metode-metode untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.. Rancangan pekerjaan dalam penelitian ini diukur dengan 5 (lima) indikator yang diadopsi dari pendapat Hackman dan Oldham (1975) dalam Fuad Mas'ud (2004) yaitu: signifikansi tugas, identitas tugas, variasi pekerjaan, otonomi dan umpan balik.
3. Seleksi dan pengembangan dosen didefinisikan sebagai penentuan standar khusus dan terstandar pada penerimaan dosen baru dan pemberian pelatihan kerja yang efektif dan berguna dilakukan secara rutin untuk pengembangan diri. Seleksi dan pengembangan dosen dalam penelitian ini diukur dengan 8 (delapan) indikator yang diadopsi dari pendapat Halowell, Schelsinger dan Zornitsky, (1996) yaitu: seleksi berdasarkan pedoman, kualifikasi, program orientasi terpadu, pelatihan yang sesuai, memotivasi, meningkatkan keterampilan, kreatif, dan pengambilan keputusan.
4. Sarana untuk melayani didefinisikan sebagai ketersediaan peralatan (termasuk sistem informasi) oleh organisasi untuk kepentingan melayani dengan maksimal. Sarana untuk melayani dalam penelitian ini diukur

dengan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari pendapat Pete, Knutson, dan Patton (1995) yaitu: sarana tempat parkir, bangunan/gedung, ruang kuliah nyaman, ketersediaan internet, ketersediaan *in focus*, perpustakaan.

5. Rancangan tempat pekerjaan didefinisikan sebagai kebijakan, peraturan dan prosedur tempat kerja mendukung layanan terhadap mahasiswa. Kebijakan, peraturan dan prosedur tempat kerja mendukung layanan terhadap mahasiswa. Rancangan tempat pekerjaan dalam penelitian ini diukur dengan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari pendapat Halowell, Schelsinger dan Zornitsky, (1996) yaitu: ketenangan, layout, sirkulasi udara, letak ventilasi, Suhu udara, dan tata cahaya.
6. Kepuasan Dosen didefinisikan sebagai kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam lingkungan pekerjaannya. Kepuasan dosen dalam penelitian ini diukur dengan 7 (tujuh) indikator yang dikembangkan dari pendapat Bussing *et al.*, (1999) yaitu: kepuasan beban kerja, lingkungan kerja, rekan seprofesi, pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap informasi, kepuasan dengan kesatuan tugas dan kepuasan dengan promosi.
7. Retensi dosen merupakan perilaku nyata yang akan dilakukan oleh seseorang. Retensi dosen yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada pandangan Bluedorn (1982) yang mendefinisikan retensi dosen sebagai sebuah kemauan sadar untuk tetap tinggal atau meninggalkan

organisasi. Apabila yang terbentuk adalah sikap positif maka dosen akan tetap tinggal tetapi apabila yang terbentuk adalah sikap negatif maka dosen akan meninggalkan organisasi. Dalam penelitian ini digunakan enam indikator yang dikembangkan oleh Chen, Zhen Xiong, dan Anne Marie (2000) yaitu: tidak akan meninggalkan program studi dalam waktu dekat, akan tetap berkarir pada program studi, tidak akan mencari pekerjaan lain, tidak pernah berfikir untuk keluar dari program studi, merasa mempunyai masa depan pada program studi, dan loyal pada program studi

8. Produktivitas kerja adalah sebagai hubungan antara barang atau jasa hasil proses produksi dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Dalam penelitian ini produktivitas kerja dosen didefinisikan hasil dari kemampuan seorang dosen dalam bekerja, kemampuan yang dimaksud adalah pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diwujudkan oleh dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kemampuan dosen menentukan kualitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Produktivitas kerja dosen menggunakan 6 (enam) indikator yaitu: pendidikan, pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, unsur penunjang dan kewajiban khusus.

9. Kualitas Layanan Eksternal didefinisikan sebagai suatu kondisi dan kegiatan untuk memuaskan pelanggan. Dalam penelitian ini kualitas layanan eksternal diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator yaitu: memberi kemudahan, memberi kesenangan, *responsiveness*, memiliki kualitas, memiliki nama baik dan penghargaan dalam pelayanan.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum objek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis.

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Program Magister Ilmu Hukum Universitas Muslim Indonesia (MH.UMI)

Program Magister Ilmu Hukum Universitas Muslim Indonesia (MH-UMI) Makassar merupakan program studi magister yang berdiri sejak tanggal 23 Juni 1995 berdasarkan keputusan Dirjen Dikti Depdikbud dengan SK 321/DIKTI/Kep/1995.

UMI telah memperoleh Akreditasi Institusi dari BAN-PT berdasarkan SK No. 036/BAN-PT/Ak-Inst./III/2008, tanggal 07 Maret 2008. Sementara Program studi Magister Ilmu Hukum juga telah re-Akreditasi dari BAN-PT berdasarkan SK No. 15/BAN-PT/Ak-IV/S2/I/2006, tanggal 26 Januari 2006 dengan predikat "A".

a. Visi Program

Menjadikan program studi Magister Ilmu Hukum sebagai program studi terkemuka di Kawasan Timur Indonesia yang berwawasan nasional dan

Internasional dalam mengembangkan ilmu hukum, melahirkan lulusan yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan hukum tata negara, hukum administrasi negara, hukum perdata, hukum pidana, hukum lingkungan, hukum Islam, hukum agraria, hukum ekonomi, dan tanggap terhadap perubahan hukum dalam masyarakat, serta peduli terhadap terwujudnya supremasi hukum.

b. Misi Program

Misi Program pascasarjana ialah mendidik dan mempersiapkan lulusan yang memiliki kemampuan:

- a. Mengembangkan dan mengaplikasikan teori-teori hukum sesuai dengan kompetensinya,
- b. Menganalisis masalah-masalah hukum kontemporer dengan menggunakan metodologi yang relevan.
- c. Menemukan dan merumuskan solusi yang relevan dalam upaya mewujudkan supremasi hukum.
- d. Cinta terhadap kebenaran dan Ilmu hukum dengan mengikuti dinamika perkembangan hukum dalam masyarakat (global).

Adapun lama Studi dalam Program studi Magister Ilmu Hukum dengan lama studi dua tahun dalam Perkuliahan pra atan matrikulasi berlangsung delapan frekwensi tatap muka. bertujuan memberi penyegaran sebelum kuliah dimulai. Untuk melulusi seluruh mata kuliah, mahasiswa dapat menyelesaikan kuliah tersebut dalam waktu minimal 18 bulan.

2. Magister Pengkajian Islam (MPI-UMI)

Program Magister Pengkajian Islam Universitas Muslim Indonesia (MPI-UMI) Makassar merupakan Jalur pendidikan tinggi agama Islam dibuka berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI NO. 74 Tahun 1996, tanggal 05 Desember 1996 dengan jalur pendidikan akademik.

UMI telah memperoleh Akreditasi Institusi dari BAN-PT berdasarkan SK No. 036/BAN-PT/Ak-Inst./III/2008, tanggal 07 Maret 2008. Sementara Program studi Magister Ilmu Hukum juga telah re-Akreditasi dan BAN-PT berdasarkan SK No. 15/BAN-PT/Ak-IV/S2/I/2006, tanggal 26 Januari 2006 dengan predikat "A".

a. Visi Program

Mewujudkan program studi Magister pengkajian Islam sebagai program studi terkemuka, yang menghasilkan lulusan, yang ahli dan profesional dalam bidang-bidang Ilmu ke-Islaman, tanggap terhadap kemajuan teks dan perubahan sosial, memiliki wawasan yang luas, berpikir kritis, rasional, dan berakhlak mulia.

b. Misi Program

- 1) Mengkaji ajaran agama Islam dalam berbagai aspek.
- 2) Mengkaji dan mengembangkan ilmu-ilmu ke-Islaman dan pemikiran Islam
- 3) Meneliti dan mengkaji Ilmu ke-Islaman dengan mengaitkan masalah-masalah sosial keagamaan dan isu-isu kontemporer berdasarkan metodologi yang relevan.

- 4) Menemukan dan merumuskan solusi terhadap upaya memajukan pemikiran Islam di dunia Islam pada umumnya dan Indonesia pada khususnya.
- 5) Menemukan dan merumuskan solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi umat Islam dalam bidang pendidikan, dakwah, ekonomi dan sosial.

c. Lama Studi

Program Magister Pengkajian Islam dengan lama studi dua tahun dalam empat semester. Perkuliahan pra atau matrikulasi berlangsung dengan delapan frekwensi tatap mukâ, bertujuan memberi penyegaran.sebelum kuliah reguler dimulai Untuk melulusi seluruh mata kuliah, mahâsiswa dapat menyelesaikan program tersebut dalam waktu minimal 18 bulan.

3. Program Pascasarjana Magister Manajemen (MM-UMI)

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia adalah salah satu program yang bertujuan mendidik dan melatih profesional dan edukatif untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan pada jenjang strata dua (S.2)

Program Magister Manajemen Program Pascasarjana didirikan berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi No, 303/DIKTI/Kep/1994 tanggal 24 Nopember 1994 dan diresmikan pembukaannya oleh Koordinator Perguruan Tinggi Swasta Wilayah IX pada tanggal 9 Januari 1995. Program MM-UMI merupakan lembaga pertama di

Indonesia Timur yang diakui/disahkan oleh pemerintah untuk kategori pendidikan strata dua (5-2) bidang Manajemen.

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia, telah TERAKREDITASI oleh pemerintah melalui Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional RI dengan nomor 01 7/BAN PT/Ak-II/S-2/XI/2003 Tanggal 14 Nopember 2003.

a. Visi Program Studi

Menyongsong perkembangan yang mungkin terjadi dalam dasawarsa mendatang MM-PPs-UMI mempunyai visi sebagai berikut:

Mewujudkan program studi magister manajemen sebagai pusat keunggulan untuk melahirkan keluaran yang berilmu amaliah, beramal ilmiah, berbudi pekerti luhur, dan berwawasan global, mampu mengembangkan dan mengimplementasikan bisnis demi terwujudnya masyarakat yang maju dan sejahtera.

b. Misi Program Studi

- 1) Membentuk dan melahirkan keluaran yang cerdas dan berbudi luhur yang menasak1 lJks da pengetahuan manajemen dan blsnis berbasis jaringan (netwáing based) dan teknologi Informasi
- 2) Melahirkan keluaran yang berkemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan manajemen dan bisnis melalui pembelajaran berkelanjutan yang berguna bagi pembangunan dan kemaslahatan ummat dan bangsa Indonesia.

- 3) Mewujudkan keluaran yang berkemampuan untuk memecahkan berbagai permasalahan dalam ummat dan masyarakat melalui pengamalan ilmu pengetahuan manajemen yang menggunakan pendekatan IPTEK dan IMTAQ dalam kerangka pengabdian kepada agama, masyarakat, bangsa dan negara.
- 4) Mencerdaskan qalbu segenap mahasiswa dan keluaran program studi Magister Manajemen PPs-UMI sehingga berkemampuan untuk mengembangkan potensi insaniyah serta memiliki semangat pengabdian yang ikhlas dan motivasi yang kreatif dan dinamis.

4. Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar (MM Unismuh)

Universitas Muhammadiyah Makassar (Unismuh Makassar) sebagai salah satu perguruan tinggi swasta yang cukup ternama di kota Makassar menawarkan kepada masyarakat melalui penyelenggaraan Program Pascasarjana Magister Manajemen yang mampu beradaptasi dengan tuntutan perkembangan tersebut. Program yang ditawarkan ini telah dibuka sejak September 2006 dan mendapat izin perpanjangan dari Dirjen Dikti Diknas RI No. 3172/D/T/2008/ tanggal 17 September 2008.

Program Pascasarjana Magister Manajemen Unismuh Makassar ini dirancang melalui pemikiran yang sangat cermat untuk dapat menghasilkan para magister yang berkualitas dan berdedikasi tinggi, beriman dan bertaqwa, berwawasan global dan mempertimbangkan ketentuan-ketentuan hukum yang

berlaku, serta dilandasi oleh antisipasi terhadap perkembangan tuntutan kebutuhan dunia usaha/bisnis dan profesi lainnya baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang. Pola dan program pendidikan manajemen yang dirancang agar para lulusan memiliki kualitas yang dipertanggungjawabkan, bukan sekedar sebagai penyangga gelar MM.

a. Visi Program Studi

Menjadi Barometer Pengembangan Manajer Profesional, Tangguh, Mandiri, Beriman Dan Bertakwa Kepada Allah SWT.

b. Misi Program Studi

1. Menghasilkan manajer profesional, tangguh, mandiri dan berimtak
2. Menghasilkan manajer yang berdaya saing dan berwawasan global
3. Menghasilkan manajer yang mampu mengelola potensi sumberdaya ekonomi regional dan nasional
4. Menghasilkan manajer yang inovatif dan kreatif di mbidang iptek dan manajemen
5. meningkatkan kualitas hidup, kesejahteraan masyarakat dan civitas akademika.

Program Pascasarjana Magister Manajemen yang diselenggarakan Unismuh Makassar berorientasi pada kualitas. Untuk menyamakan persepsi/pemikiran serta memperkokoh dalam menerima materi kuliah, kepada para calon mahasiswa diberikan kuliah matrikulasi sebelum memulai perkuliahan.

5. Yayasan Pendidikan Ujung Pandang (STIE-YPUP) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

STIE YPUP didirikan sejak tahun 1974 dan senantiasa mengalami kemajuan sampai sekarang. Jumlah Mahasiswa hingga tahun 2009 adalah 3.602 orang dan Alumni 6.785 orang. Bertitik tolak dan banyaknya permintaan dan alumni Si, pengusaha, peneliti, staf pemerintah, guru dan dosen, maka telah dibuka Program Studi Magister Manajemen berdasarkan Ijin Operasional Dirjen DIKTI No. 11051D1T12004 dan Terakreditasi No. 001 /BAN-PT/Ak-VI IIS2IIVI2009, telah menghasilkan Alumni Angkatan I - VI sebanyak 327 orang Sarana dan prasarana perkuliahan tersedia dengan baik, dosen-dosen berasal dari STIE YPUP dan dari PTN/PTS bergelar Doktor Ilmu Ekonomi dan Profesor Ilmu Ekonomi.

a. Visi

Menjadi Pusat Pendidikan Magister Manajemen di Indonesia yang modern, berwawasan Internasional, meningkatkan kesejahteraan bangsa yang berkelanjutan

b. Misi

Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dalam pengembangan ilmu di bidang manajemen dan bisnis. Mewujudkan Masyarakat Indonesia yang cerdas dan kreatif yang berbasis Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

c. Tujuan

Untuk menghasilkan keluaran yang berkemampuan tinggi baik akademisi maupun ahli manajemen yang profesional. Untuk menghasilkan karya-karya ilmiah di bidang manajemen dan bisnis.

6. Program Pascasarjana (PPs) Magister Manajemen (MM) STIEM Bongaya

Magister manajemen (MM) Program Pascasarjana (PPs) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (STIEM) Bongaya diresmikan pada Tanggal 23 November 1999, ditandai dengan diterbitkannya Surat Keputusan (SK) Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (DIRJEN DIKTI DEPDIKBUD) No. 456 /DIKTI/ Kep/1999 tertanggal 23 Nopember 1999 yang diserahkan oleh Koordinator Kopertis Wilayah IX pada Yayasan Pendidikan Jongaya Ujung Pandang (YPBUP) tanggal 31 Januari 2000. Pada tanggal 20 Juni 2008 Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) telah menentukan Status (Peringkat) Akreditasi Ps-STIEM Bongaya dengan Nomor SK 007/BAN-PT/AK-VI/S2/V11/2005.

PPs-MM-STIEM dapat merupakan suatu pilihan utama bagi kalangan eksekutif, profesional di berbagai bidang, baik pexnerintah maupun swasta di Kawasan Tinrrn Indonesia. Tujuan utama PPs-MM-STIEM adalah memberi pengetahuan dan kemampuan bagi peserta didik sehingga para alumni dapat berfungsi sebagai manajer pada berbagai tingkat.

Secara akademik Program Pascasarjana Magister Manajemen berada dalam wadah Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar dan telah diakreditasi oleh BAN-PT Republik Indonesia.

Program Pascasarjana (PPs) magister Manajemen (MM) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Manajemen Keuangan (MK) dan Manajemen Pemasaran (MP) Strata Dua (S2) berada dalam wadah Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIEM) Bongaya, bernaung dibawah Yayasan Pendidikan Bongaya Ujung Pandang (YPBUP).

a. Visi

Visi yang dirumuskan PPs-MM- STIEM Bongaya adalah Menjadi pilihan utama bagi kalangan eksekutif, profesional diberbagai bidang, baik pemerintah maupun swasta di kawasan timur Indonesia, sedangkan Misi yang diemban adalah Menghasilkan tenaga yang profesional dibidang pengembangan sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Tujuan yang hendak dicapai dengan merujuk pada Visi dan

b. Misi

Misi yang telah dirumuskan adalah : Memberi pengetahuan dan kemampuan bagi peserta didik sehingga dapat berfungsi sebagai manajer pada berbagai tingkat. Untuk kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar serta untuk pengembangan program dimasa yang akan datang telah tersusun dan diangkat perangkat yang mempunyai kompetensi seperti Direktur Program, Sekretaris Program, Bagian Pelayanan Administrasi Akademik, Administrasi Umum/keuangan, pelayanan Kemahasiswaan serta Tehnisi. Semua perangkat yang dikemukakan mempunyai fungsi dan tugas masing-masing sehingga terjadi sinkronisasi dan sinergitas antar bagian.

B. Karakteristik Responden

Penelitian ini menjelaskan karakteristik responden Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar yang didapat melalui kuesioner. Karakteristik yang dimaksud merupakan identitas dosen yang terdiri dari; 1) jenis kelamin, 2) tingkat pendidikan dan 3) masa kerja. Secara singkat karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 5.1

Tabel 5.1 Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja.

| No | Karakteristik Resonden | Frekuensi | Persentasi (%) |
|----|---------------------------|-----------|----------------|
| 1 | Jenis Kelamin | | |
| | Laki-laki | 79 | 73,14 |
| | Perempuan | 29 | 26,86 |
| 2 | Tingkat Pendidikan | | |
| | Strata Dua (S2) | 65 | 60,18 |
| | Strata Tiga (S3) | 43 | 39,81 |

| | | | |
|---|-------------------|----|-------|
| 3 | Masa Kerja | | |
| | 1 – 5 Tahun | 32 | 29,62 |
| | 6 – 10 Tahun | 31 | 28,70 |
| | 11 – 15 tahun | 34 | 31,48 |
| | ≥ 16 Tahun | 11 | 10,70 |

Sumber: Data Primer (diolah) 2010

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (73,14%), tingkat pendidikan didominasi oleh sarjana strata dua (S2) (60,18%) dan masa kerja antara 11 – 15 tahun (31,48%).

C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stemple, Jr, (2004) sebagaimana digambarkan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

| No. | Nilai Skor | Interpretasi |
|-----|------------|---------------------|
| 1 | 1 - 1,8 | Jelek/tidak penting |

| | | |
|---|-----------|-----------------------------|
| 2 | 1,8 - 2,6 | Kurang |
| 3 | 2,6 - 3,4 | Cukup |
| 4 | 3,4 - 4,2 | Bagus/penting |
| 5 | 4,2 - 5,0 | Sangat bagus/Sangat penting |

Sumber: Modifikasi dari Stemple, Jr (2004)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem Imbalan dan Penghargaan (X_1).

Variabel sistem imbalan dan penghargaan diukur dengan enam indikator yakni mendapat imbalan tertentu jika berprestasi ($X_{1.1}$), penentuan imbalan dilakukan secara transparan ($X_{1.2}$), imbalan yang diberikan sesuai harapan ($X_{1.3}$), imbalan mampu memotivasi untuk lebih giat bekerja ($X_{1.4}$), imbalan khusus diberikan pada pekerjaan khusus ($X_{1.5}$) dan besarnya bonus dan tunjangan yang diberikan sesuai dengan hasil kerja ($X_{1.6}$).

Persepsi responden tentang sistem imbalan dan penghargaan dapat dilihat pada Tabel 5.3. berikut:

Tabel 5.3. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel sistem imbalan dan penghargaan

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean Skor |
|------------------|------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | F | % | |
| X _{1,1} | 0 | 0.0 | 8 | 7.4 | 31 | 28.7 | 56 | 51.9 | 13 | 12.0 | 3.69 |
| X _{1,2} | 5 | 4.6 | 8 | 7.4 | 26 | 24.1 | 47 | 43.5 | 22 | 20.4 | 3.68 |
| X _{1,3} | 1 | 0.9 | 5 | 4.6 | 27 | 25.0 | 55 | 50.9 | 20 | 18.5 | 3.82 |
| X _{1,4} | 3 | 2.8 | 6 | 5.6 | 23 | 21.3 | 51 | 47.2 | 25 | 23.1 | 3.82 |
| X _{1,5} | 2 | 1.9 | 12 | 11.1 | 22 | 20.4 | 50 | 46.3 | 22 | 20.4 | 3.72 |
| X _{1,6} | 1 | 0.9 | 8 | 7.4 | 28 | 25.9 | 49 | 45.4 | 22 | 20.4 | 3.77 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 3.75 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.3, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel sistem imbalan dan penghargaan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,75. Hasil ini menunjukkan bahwa hasil kerja dosen sudah dihargai atau diakui, dimana hal tersebut ditunjukkan oleh dosen merasakan imbalan yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan dan imbalan tersebut membuat responden termotivasi agar lebih giat dalam bekerja, demikian pula dengan bonus dan tunjangan yang diterima.

2. Rancangan Pekerjaan (X₂)

Variabel rancangan pekerjaan diukur dengan lima indikator yakni signifikansi tugas ($X_{2.1}$), identitas tugas ($X_{2.2}$), variasi pekerjaan ($X_{2.3}$), otonomi ($X_{2.4}$), umpan balik ($X_{2.5}$) dan ($X_{2.6}$).

Persepsi responden tentang rancangan pekerjaan dapat dilihat pada di bawah ini :

Tabel 5.4. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel rancangan pekerjaan

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean Skor |
|---------------|------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | F | % | |
| $X_{2.1}$ | 3 | 2.8 | 14 | 13.0 | 21 | 19.4 | 45 | 41.7 | 25 | 23.1 | 3.69 |
| $X_{2.2}$ | 1 | 0.9 | 18 | 16.7 | 36 | 33.3 | 42 | 38.9 | 11 | 10.2 | 3.41 |
| $X_{2.3}$ | 2 | 1.9 | 14 | 13.0 | 32 | 29.6 | 53 | 49.1 | 7 | 6.5 | 3.45 |
| $X_{2.4}$ | 1 | 0.9 | 11 | 10.2 | 34 | 31.5 | 53 | 49.1 | 9 | 8.3 | 3.54 |
| $X_{2.5}$ | 2 | 1.9 | 8 | 7.4 | 28 | 25.9 | 59 | 54.6 | 11 | 10.2 | 3.64 |
| $X_{2.6}$ | 1 | 0.9 | 7 | 6.5 | 36 | 33.3 | 53 | 49.1 | 11 | 10.2 | 3.61 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 3.56 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.4, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel rancangan pekerjaan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,56. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan di

setiap program pascasarjana sudah mendukung kemampuan dosen dalam memberi layanan terhadap mahasiswa. Dukungan pihak pimpinan ditunjukkan melalui penekanan bagaimana pentingnya tugas dosen terhadap pengembangan akademik, kemudian memberikan kebebasan dosen dalam pengajaran sebagai identitas tugasnya. Dosen juga diberikan keleluasaan untuk mengembangkan variasi pengajaran agar tidak terlalu monoton, dan dengan otonomi dosen memungkinkan untuk melaksanakan pengajaran secara mandiri serta umpan balik dari dan ke mahasiswa tetap juga dilakukan untuk melihat dan mengevaluasi efektivitas pengajaran yang dilakukan.

3. Seleksi dan Pengembangan (X₃)

Variabel seleksi dan pengembangan diukur dengan delapan indikator yakni seleksi penerimaan dosen baru berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang (X_{3.1}), pada saat seleksi telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat melakukan pekerjaan tersebut (X_{3.2}), setelah lulus seleksi selanjutnya mengikuti program orientasi terpadu untuk menjadi tenaga kerja yang professional dan terampil (X_{3.3}), pengembangan melalui pelatihan yang diberikan sangat sesuai dengan bidang tugas (X_{3.4}), pengembangan melalui pelatihan mampu mendorong dan memotivasi dosen (X_{3.5}), pengembangan melalui pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan keterampilan (X_{3.6}), pengembangan melalui pelatihan membuat lebih kreatif (X_{3.7}) dan pengembangan melalui pelatihan membantu dalam pengambilan keputusan (X_{3.8}).

Persepsi responden tentang seleksi dan pengembangan dapat dilihat pada Tabel 5.5. berikut :

Tabel 5.5. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel seleksi dan pengembangan

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean |
|------------------|------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | F | % | f | % | f | % | f | % | F | % | |
| X _{3.1} | 2 | 1.9 | 7 | 6.5 | 26 | 24.1 | 48 | 44.4 | 25 | 23.1 | 3.81 |
| X _{3.2} | 4 | 3.7 | 10 | 9.3 | 23 | 21.3 | 55 | 50.9 | 16 | 14.8 | 3.64 |
| X _{3.3} | 2 | 1.9 | 12 | 11.1 | 28 | 25.9 | 52 | 48.1 | 14 | 13.0 | 3.59 |
| X _{3.4} | 5 | 4.6 | 18 | 16.7 | 23 | 21.3 | 51 | 47.2 | 11 | 10.2 | 3.42 |
| X _{3.5} | 2 | 1.9 | 15 | 13.9 | 21 | 19.4 | 57 | 52.8 | 13 | 12.0 | 3.59 |
| X _{3.6} | 1 | 0.9 | 16 | 14.8 | 37 | 34.3 | 37 | 34.3 | 17 | 15.7 | 3.49 |
| X _{3.7} | 2 | 1.9 | 18 | 16.7 | 24 | 22.2 | 47 | 43.5 | 17 | 15.7 | 3.55 |
| X _{3.8} | 5 | 4.6 | 16 | 14.8 | 33 | 30.6 | 46 | 42.6 | 8 | 7.4 | 3.33 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 3.55 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Berdasarkan Tabel 5.6 variabel seleksi dan pengembangan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,56. Hasil ini menunjukkan bahwa di setiap program pascasarjana sudah melaksanakan seleksi dan pengembangan sesuai dengan undang-undang dan

| | | | | | | | | | | | |
|------------------|---|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|------|
| X _{4.1} | 0 | 0.0 | 22 | 20.4 | 45 | 41.7 | 34 | 31.5 | 7 | 6.5 | 3.24 |
| X _{4.2} | 1 | 0.9 | 3 | 2.8 | 26 | 24.1 | 57 | 52.8 | 21 | 19.4 | 3.87 |
| X _{4.3} | 0 | 0.0 | 12 | 11.1 | 21 | 19.4 | 51 | 47.2 | 24 | 22.2 | 3.81 |
| X _{4.4} | 3 | 2.8 | 15 | 13.9 | 34 | 31.5 | 48 | 44.4 | 8 | 7.4 | 3.40 |
| X _{4.5} | 1 | 0.9 | 19 | 17.6 | 31 | 28.7 | 50 | 46.3 | 7 | 6.5 | 3.40 |
| X _{4.6} | 1 | 0.9 | 8 | 7.4 | 38 | 35.2 | 52 | 48.1 | 9 | 8.3 | 3.56 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 3.55 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.6, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel sarana untuk melayani pelanggan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,55. Hasil ini menunjukkan bahwa sarana untuk melayani di setiap program pascasarjana sudah memadai. Sarana untuk melayani ditunjukkan dengan sarana yang ada program pascasarjana berupa : tempat parkir, bangunan/gedung, ruang kuliah yang nyaman, ketersediaan internet, ketersediaan *in focus* dan sarana perpustakaan.

5. Rancangan Tempat Kerja (X₅)

Variabel rancangan tempat kerja diukur dengan enam indikator yakni ketenangan di ruang kerja (X_{5.1}), tempat kerja bebas dari kebisingan (X_{5.2}), sirkulasi udara di setiap ruangan (X_{5.3}), letak ventilasi udara (X_{5.4}), suhu udara (X_{5.5}) dan peletakan lampu (pencahayaan) (X_{5.6}). Persepsi responden tentang rancangan tempat kerja dapat dilihat pada Tabel 5.7. berikut:

Tabel 5.7. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Rancangan Tempat Kerja

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean Skor |
|------------------|------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | f | % | F | % | f | % | f | % | F | % | |
| X _{5.1} | 0 | 0.0 | 11 | 10.2 | 16 | 14.8 | 69 | 63.9 | 12 | 11.1 | 3.76 |
| X _{5.2} | 1 | 0.9 | 6 | 5.6 | 19 | 17.6 | 68 | 63.0 | 14 | 13.0 | 3.81 |
| X _{5.3} | 0 | 0.0 | 6 | 5.6 | 32 | 29.6 | 55 | 50.9 | 15 | 13.9 | 3.73 |
| X _{5.4} | 0 | 0.0 | 3 | 2.8 | 22 | 20.4 | 60 | 55.6 | 23 | 21.3 | 3.95 |
| X _{5.5} | 0 | 0.0 | 8 | 7.4 | 25 | 23.1 | 57 | 52.8 | 18 | 16.7 | 3.79 |
| X _{5.6} | 0 | 0.0 | 7 | 6.5 | 20 | 18.5 | 62 | 57.4 | 19 | 17.6 | 3.86 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 3.82 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.7, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel rancangan tempat kerja dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,82. Hasil ini menunjukkan bahwa di setiap program pascasarjana sangat memerhatikan rancangan tempat kerjanya, dimana hal tersebut ditunjukkan melalui letak ventilasi, letak lampu (pencahayaan), tempat kerja yang bebas dari kebisingan, setiap ruangan sudah ber AC, ruang kerja yang tenang, dan sirkulasi udara di setiap ruangan sudah sesuai dengan harapan dosen.

6. Kepuasan Dosen (Y₁)

Variabel kepuasan dosen diukur dengan tujuh indikator yakni kepuasan beban kerja (Y_{1.1}), lingkungan kerja (Y_{1.2}), rekan seprofesi (Y_{1.3}), pekerjaan itu

sendiri ($Y_{1.4}$), kepuasan terhadap informasi ($Y_{1.5}$), kepuasan dengan kesatuan tugas ($Y_{1.6}$), dan kepuasan dengan promosi ($Y_{1.7}$).

Persepsi responden tentang kepuasan dosen dapat dilihat pada Tabel 5.8. berikut:

Tabel 5.8. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel kepuasan dosen

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean Skor |
|------------------|------------------------|-----|---|-----|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | F | % | |
| Y _{1.1} | 0 | 0.0 | 8 | 7.4 | 19 | 17.6 | 63 | 58.3 | 18 | 16.7 | 3.84 |
| Y _{1.2} | 0 | 0.0 | 9 | 8.3 | 29 | 26.9 | 51 | 47.2 | 19 | 17.6 | 3.74 |
| Y _{1.3} | 0 | 0.0 | 4 | 3.7 | 27 | 25.0 | 49 | 45.4 | 28 | 25.9 | 3.94 |
| Y _{1.4} | 0 | 0.0 | 2 | 1.9 | 8 | 7.4 | 65 | 60.2 | 33 | 30.6 | 4.19 |
| Y _{1.5} | 0 | 0.0 | 1 | 0.9 | 15 | 13.9 | 56 | 51.9 | 36 | 33.3 | 4.18 |
| Y _{1.6} | 0 | 0.0 | 4 | 3.7 | 28 | 25.9 | 54 | 50.0 | 22 | 20.4 | 3.87 |
| Y _{1.7} | 0 | 0.0 | 5 | 4.6 | 22 | 20.4 | 53 | 49.1 | 28 | 25.9 | 3.96 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 3.96 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.8, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel kepuasan dosen dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,96. Hasil ini menunjukkan bahwa dosen sudah puas terhadap beban kerja, lingkungan kerja, rekan seprofesi, pekerjaan itu sendiri, informasi, kesatuan tugas, dan promosi.

7. Retensi Dosen (Y₂)

Variabel retensi dosen diukur dengan enam indikator yakni tidak akan meninggalkan program studi dalam waktu dekat ($Y_{2.1}$), akan tetap berkarir pada program studi ($Y_{2.2}$), tidak akan mencari pekerjaan lain ($Y_{2.3}$), tidak pernah berfikir untuk keluar dari program studi ($Y_{2.4}$), merasa mempunyai masa depan pada program studi ($Y_{2.5}$) dan loyal pada program studi ($Y_{2.6}$).

Persepsi responden tentang retensi dosen dapat dilihat pada Tabel di bawah ini :

Tabel 5.9. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel retensi dosen

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean Skor |
|---------------|------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | F | % | |
| $Y_{2.1}$ | 0 | 0.0 | 6 | 5.6 | 32 | 29.6 | 58 | 53.7 | 12 | 11.1 | 3.70 |
| $Y_{2.2}$ | 0 | 0.0 | 9 | 8.3 | 30 | 27.8 | 49 | 45.4 | 20 | 18.5 | 3.73 |
| $Y_{2.3}$ | 0 | 0.0 | 10 | 9.3 | 37 | 34.3 | 50 | 46.3 | 11 | 10.2 | 3.57 |
| $Y_{2.4}$ | 0 | 0.0 | 24 | 22.2 | 34 | 31.5 | 40 | 37.0 | 10 | 9.3 | 3.33 |
| $Y_{2.5}$ | 0 | 0.0 | 10 | 9.3 | 25 | 23.1 | 51 | 47.2 | 22 | 20.4 | 3.79 |
| $Y_{2.6}$ | 0 | 0.0 | 24 | 22.2 | 34 | 31.5 | 40 | 37.0 | 10 | 9.3 | 3.33 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 3.58 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.9, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel retensi dosen dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,33. Hasil ini menunjukkan bahwa dosen tidak ingin meninggalkan program studi tersebut. Artinya dosen lebih banyak ingin tetap bekerja pada program pascasarjan tersebut. Keinginan untuk tetap bekerja pada program pascasarjana karena program pascasarjana peduli dengan kepuasan kerja dosen, membantu ketika dosen membutuhkan bantuan khusus, peduli tentang kesejahteraan dosennya, menghargai kontribusi dosen untuk kesejahteraan bersama dan memberi bantuan jika dosen mengalami kesulitan serta program studi membuat pekerjaan menjadi menarik.

8. Produktivitas Dosen (Y_3)

Variabel produktivitas dosen diukur dengan enam indikator yakni pendidikan ($Y_{3.1}$), pengajaran ($Y_{3.2}$), penelitian ($Y_{3.3}$), pengabdian pada masyarakat ($Y_{3.4}$), unsur penunjang ($Y_{3.5}$) dan tugas khusus ($Y_{3.6}$).

Persepsi responden tentang produktivitas dosen dapat dilihat pada Tabel 5.10. berikut:

Tabel 5.10. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel produktivitas dosen

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean Skor |
|-----------|------------------------|-----|---|-----|----|------|----|------|----|------|-----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | F | % | f | % | f | % | f | % | F | % | |
| $Y_{3.1}$ | 0 | 0.0 | 1 | 0.9 | 11 | 10.2 | 64 | 59.3 | 32 | 29.6 | 4.18 |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------|---|-----|---|-----|---|-----|----|------|----|------|------|
| Y _{3.2} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 5 | 4.6 | 80 | 74.1 | 23 | 21.3 | 4.17 |
| Y _{3.3} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 5 | 4.6 | 70 | 64.8 | 33 | 30.6 | 4.26 |
| Y _{3.4} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 0.9 | 69 | 63.9 | 38 | 35.2 | 4.34 |
| Y _{3.5} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 73 | 67.6 | 35 | 32.4 | 4.32 |
| Y _{3.6} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 4 | 3.7 | 71 | 65.7 | 33 | 30.6 | 4.27 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 4.26 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.10, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel produktivitas dosen dapat diartikan bahwa responden memberi nilai sangat bagus/sangat penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,26. Hasil ini menunjukkan bahwa produktivitas dosen di setiap program sangat tinggi. Produktivitas dosen ditunjukkan melalui dosen setiap semester melakukan pendidikan dan pengajaran rata-rata 12 sks, melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat minimal 1 kegiatan, menjadi anggota pada beberapa kegiatan dalam 1 semester dan melaksanakan tugas khusus berupa menulis buku dan menyebarluaskan gagasan.

9. Nilai Pelayanan Eksternal (Y₄)

Variabel nilai pelayanan eksternal diukur dengan enam indikator yakni pelayanan cukup memberi kemudahan kepada dosennya (Y_{4.1}), memberi kesenangan terhadap dosennya (Y_{4.2}), selalu memperhatikan para dosennya (Y_{4.3}), memiliki kualitas yang terkemuka dalam memberikan pelayanan dari pada Program

Studi lainnya (Y_{4.4}), memiliki nama yang baik di mata masyarakat (Y_{4.5}) dan mempunyai status/ penghargaan dalam pelayanan pendidikan (Y_{4.6}).

Persepsi responden tentang nilai pelayanan eksternal dapat dilihat pada Tabel 5.11. berikut:

Tabel 5.11. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel nilai pelayanan eksternal

| Indikator | Skor Jawaban Responden | | | | | | | | | | Mean Skor |
|------------------|------------------------|-----|---|-----|---|-----|----|------|----|------|-----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | F | % | |
| Y _{4.1} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 0.9 | 76 | 70.4 | 31 | 28.7 | 4.28 |
| Y _{4.2} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 3 | 2.8 | 70 | 64.8 | 35 | 32.4 | 4.30 |
| Y _{4.3} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 4 | 3.7 | 62 | 57.4 | 42 | 38.9 | 4.35 |
| Y _{4.4} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 2 | 1.9 | 61 | 56.5 | 45 | 41.7 | 4.40 |
| Y _{4.5} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 3 | 2.8 | 73 | 67.6 | 32 | 29.6 | 4.27 |
| Y _{4.6} | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 2 | 1.9 | 73 | 67.6 | 33 | 30.6 | 4.29 |
| Mean Variabel | | | | | | | | | | | 4.32 |

Sumber: Data primer diolah (2010).

Tabel 5.11, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel nilai pelayanan eksternal dapat diartikan bahwa responden memberi nilai sangat bagus/sangat penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,32. Hasil ini menunjukkan bahwa di setiap program pascasarjana sudah memberikan pelayanan external yang baik. Pelayanan eksternal tersebut dapat dilihat melalui tanggapan responden mengenai pelayanan eksternal yang diberikan oleh program studi bahwa program studinya memiliki kualitas yang terkemuka dalam memberikan pelayanan dari pada Program Studi lainnya, kemudian program studinya selalu

memperhatikan para dosennya, program studinya memberi kesenangan terhadap dosennya, program studinya mempunyai status/ penghargaan dalam pelayanan pendidikan, program studinya memberi kemudahan kepada dosennya dan program studinya memiliki nama yang baik di mata masyarakat.

D. Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* ogram AMOS 16.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbukle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani pelanggan, rancangan tempat kerja, kepuasan dosen, retensi dosen, produktivitas dosen dan nilai pelayanan eksternal. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolak ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair et

al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), dan 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk lain yang dikonfirmasi.

1) Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*.

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

a) Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 16. Hasil analisis terlampir dalam Lampiran 6 tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran 6, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58

(normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari – 2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 57 indikator terdapat 15 indikator yang berdistribusi tidak normal yaitu indikator $X_{1,2}$, $X_{1,4}$, $X_{1,5}$, $X_{2,1}$, $X_{2,3}$, $X_{2,5}$, $X_{3,1}$, $X_{3,2}$, $X_{3,5}$, $X_{5,1}$, $X_{5,2}$, $Y_{1,1}$, $Y_{1,4}$, $Y_{3,5}$, $Y_{4,1}$ yang nilai c.r nya lebih besar dari 2.58 dan sisanya sebanyak 42 indikator berdistribusi normal.

Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:79). Karena penelitian ini secara total menggunakan 108 data observasi (Lampiran 6), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

b) Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini,

1. Univariate *Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 1995 dalam

Augusty, 2005). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 296 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka outliers terjadi jika $z\text{-score} \geq 4.0$; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk *z-score* mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan (Augusty, 2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers* (Lampiran 5), sebab tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* di atas angka batas tersebut. Batas minimum *z-score* -3,68902 (Zscore X5.2) dan batas maksimum *z-score* 2.06394 (Zscore X4.1).

2. Multivariate Outliers

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (65: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung (Augusty, 2005).

Berdasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 65 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (65,0.001) = 105.988 (Gujarati,1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 37.693 dan nilai maksimal sebesar 80.388 (secara

terperinci terlampir dalam Lampiran 6 tentang evaluasi atas *outliers*), maka dapat disimpulkan tidak ada indikasi terjadinya multivariate.

c) Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

1. Sistem Imbalan dan Penghargaan

Hasil uji *CFA* variabel sistem imbalan dan penghargaan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel sistem imbalan dan penghargaan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.12 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.12. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* sistem imbalan dan penghargaan (X_1)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 16.179 | Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.063 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.179 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.086 | Kurang Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.945 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.873 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.954 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.972 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa model pengukuran sistem imbalan dan penghargaan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, sudah terdapat kriteria yang memenuhi bahkan hanya ada dua yang belum memenuhi kriteria yakni CMIN/DF dan AGFI. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari sistem imbalan dan penghargaan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator sistem imbalan dan penghargaan tampak pada tabel 5.13.

Tabel 5.13. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor sistem imbalan dan penghargaan (X_1)

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| $X_{1,1}$ | 0.534 | 5.443 | 0.000 | Signifikan |
| $X_{1,2}$ | 0.808 | FIX | 0.000 | Signifikan |
| $X_{1,3}$ | 0.723 | 7.705 | 0.000 | Signifikan |
| $X_{1,4}$ | 0.752 | 8.073 | 0.000 | Signifikan |

| | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|------------|
| X _{1.5} | 0.760 | 8.174 | 0.000 | Signifikan |
| X _{1.6} | 0.688 | 7.279 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel sistem imbalan dan penghargaan pada Tabel 5.13 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel sistem imbalan dan penghargaan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikuti dalam pengujian berikutnya.

2. Rancangan Pekerjaan.

Hasil uji CFA variabel rancangan pekerjaan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel rancangan pekerjaan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.14 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.14. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* rancangan pekerjaan (X₂)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 17.637 | Kurang Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.040 | Kurang Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.960 | Baik |

| | | | |
|-------|-------------|-------|-------------|
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.095 | Kurang Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.949 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.881 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.921 | Kurang Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.953 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.14 menunjukkan bahwa model pengukuran sistem rancangan pekerjaan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, sudah terdapat kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari rancangan pekerjaan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator rancangan pekerjaan tampak pada tabel 5.15

Tabel 5.15. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor rancangan pekerjaan (X_2)

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| $X_{2.1}$ | 0.655 | Fix | 0.000 | Signifikan |
| $X_{2.2}$ | 0.726 | 6.004 | 0.000 | Signifikan |
| $X_{2.3}$ | 0.759 | 6.183 | 0.000 | Signifikan |
| $X_{2.4}$ | 0.541 | 4.752 | 0.000 | Signifikan |
| $X_{2.5}$ | 0.536 | 4.708 | 0.000 | Signifikan |
| $X_{2.6}$ | 0.672 | 5.678 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel rancangan pekerjaan pada Tabel 5.15 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel rancangan pekerjaan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel

laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

3. Seleksi dan Pengembangan

Hasil uji *CFA* variabel seleksi dan pengembangan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel seleksi dan pengembangan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.16 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.16. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* seleksi dan pengembangan (X_3)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 31.697 | Kurang Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.016 | Kurang Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.865 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.090 | Kurang Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.931 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.855 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.945 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.967 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa model pengukuran seleksi dan pengembangan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fix yang ada, sudah terdapat criteria yang memenuhi. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari seleksi dan pengembangan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator seleksi dan pengembangan tampak pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor seleksi dan pengembangan

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| X _{3.1} | 0.669 | 7.476 | 0.000 | Signifikan |
| X _{3.2} | 0.831 | Fix | 0.000 | Signifikan |
| X _{3.3} | 0.848 | 10.189 | 0.000 | Signifikan |
| X _{3.4} | 0.706 | 8.009 | 0.000 | Signifikan |
| X _{3.5} | 0.762 | 7.124 | 0.000 | Signifikan |
| X _{3.6} | 0.605 | 6.617 | 0.000 | Signifikan |
| X _{3.7} | 0.623 | 6.845 | 0.000 | Signifikan |
| X _{3.8} | 0.693 | 7.812 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel seleksi dan pengembangan pada Tabel 5.17 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel seleksi dan pengembangan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikuti dalam pengujian berikutnya.

4. Sarana Untuk Melayani Pelanggan

Hasil uji *CFA* variabel sarana untuk melayani pelanggan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel sarana untuk melayani pelanggan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.18 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.18. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* sarana untuk melayani pelanggan (X_4)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 14.766 | Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.064 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.846 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.089 | Kurang Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.955 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.882 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.947 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.972 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.18 menunjukkan bahwa model pengukuran sarana untuk melayani pelanggan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fix yang ada, sudah terdapat criteria yang memenuhi bahkan hanya ada dua yang belum

memenuhi criteria yakni CMIN/DF dan AGFI. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari sarana untuk melayani pelanggan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator sarana untuk melayani pelanggan tampak pada tabel 5.19

Tabel 5.19. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor sarana untuk melayani pelanggan

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| X _{4.1} | 0.630 | 6.082 | 0.000 | Signifikan |
| X _{4.2} | 0.809 | 7.672 | 0.000 | Signifikan |
| X _{4.3} | 0.750 | Fix | 0.000 | Signifikan |
| X _{4.4} | 0.732 | 7.058 | 0.000 | Signifikan |
| X _{4.5} | 0.559 | 5.368 | 0.000 | Signifikan |
| X _{4.6} | 0.599 | 5.765 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel sarana untuk melayani pelanggan pada Tabel 5.19 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel sarana untuk melayani pelanggan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

5. Rancangan Tempat Kerja

Hasil uji CFA variabel rancangan tempat kerja terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Lampiran 4. Hasil uji konstruk variabel rancangan tempat kerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.20 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model

yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.20. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* rancangan tempat kerja (X_5)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 11.567 | Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.116 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.652 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.078 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.967 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.901 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.924 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.964 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.20 menunjukkan bahwa model pengukuran rancangan tempat kerja maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan semua criteria fit yang ada memenuhi nilai *Cut-off Value*. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari rancangan tempat kerja dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator rancangan tempat kerja tampak pada tabel 5.21

Tabel 5.21. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor rancangan tempat kerja

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| $X_{5.1}$ | 0.819 | Fix | 0.000 | Signifikan |

| | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|------------|
| X _{5.2} | 0.709 | 5.113 | 0.000 | Signifikan |
| X _{5.3} | 0.417 | 3.673 | 0.000 | Signifikan |
| X _{5.4} | 0.451 | 3.243 | 0.001 | Signifikan |
| X _{5.5} | 0.448 | 3.896 | 0.000 | Signifikan |
| X _{5.6} | 0.287 | 2.638 | 0.008 | Signifikan |

Loading faktor (λ) pengukuran variabel rancangan tempat kerja pada Tabel 5.21 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel rancangan tempat kerja dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

6. Kepuasan Dosen

Hasil uji *CFA* variabel kepuasan dosen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel kepuasan dosen dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.22 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.22. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* kepuasan dosen (Y_1)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 15.657 | Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.333 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.118 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.033 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.959 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.919 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.991 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.994 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.22 menunjukkan bahwa model pengukuran kepuasan dosen maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan semua kriteria fit yang ada memenuhi nilai *Cut-off Value*. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kepuasan dosen dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kepuasan dosen tampak pada tabel 5.23

Tabel 5.23. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor kepuasan dosen

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| Y _{1.1} | 0.603 | 6.261 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{1.2} | 0.657 | 6.909 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{1.3} | 0.814 | Fix | 0.000 | Signifikan |
| Y _{1.4} | 0.702 | 7.465 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{1.5} | 0.732 | 7.843 | 0.000 | Signifikan |

| | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|------------|
| Y _{1.6} | 0.58 | 5.985 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{1.7} | 0.688 | 7.286 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kepuasan dosen pada Tabel 5.23 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kepuasan dosen dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

7. Retensi Dosen

Hasil uji *CFA* variabel retensi dosen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel retensi dosen dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.24 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.24. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* retensi dosen (Y₂)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 21.374 | Kurang Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.002 | Kurang Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 3,562 | Kurang Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.155 | Kurang Baik |

| | | | |
|------|-------------|-------|-------------|
| GFI | ≥ 0.90 | 0.943 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.800 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.937 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.975 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.24 menunjukkan bahwa model pengukuran retensi dosen maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, sudah terdapat criteria yang memenuhi nilai *Cut-off Value*. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari retensi dosen dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator retensi dosen tampak pada tabel 5.25

Tabel 5.25. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor retensi dosen

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| Y _{2.1} | 0.337 | 3.692 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{2.2} | 0.534 | 6.491 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{2.3} | 0.509 | 6.089 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{2.4} | 0.999 | Fix | 0.000 | Signifikan |
| Y _{2.5} | 0.468 | 5.456 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{2.6} | 0.990 | 48.385 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel retensi dosen sen pada Tabel 5.25 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel retensi dosen dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikuti dalam pengujian berikutnya.

8. Produktivitas Dosen

Hasil uji *CFA* variabel produktivitas dosen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel produktivitas dosen dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.26 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.26. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* produktivitas dosen (Y_3)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 6.089 | Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.731 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 0,677 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.000 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.982 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.959 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 1.091 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.000 | Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.26 menunjukkan bahwa model pengukuran produktivitas dosen maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, semua criteria sudah memenuhi nilai *Cut-off Value*. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari produktivitas dosen dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator produktivitas dosen tampak pada tabel 5.27

Tabel 5.27. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor produktivitas dosen

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| Y _{3.1} | 0.580 | Fix | 0.000 | Signifikan |
| Y _{3.2} | 0.655 | 3.861 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{3.3} | 0.457 | 3.276 | 0.001 | Signifikan |
| Y _{3.4} | 0.293 | 2.316 | 0.021 | Signifikan |
| Y _{3.5} | 0.533 | 3.606 | 0.000 | Signifikan |
| Y _{3.6} | 0.283 | 2.246 | 0.025 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel produktivitas dosen pada Tabel 5.27 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel produktivitas dosen dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

9. Nilai Pelayanan Eksternal

Hasil uji *CFA* variabel nilai pelayanan eksternal terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: (lihat Lampiran 4).

Hasil uji konstruk variabel nilai pelayanan eksternal dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.28 berikut dengan disajikan kriteria model serta

nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.28. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* nilai pelayanan eksternal (Y_4)

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 16.383 | Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.057 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1,820 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.088 | Kurang Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.952 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.888 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,792 | Kurang Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,875 | Kurang Baik |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.28 menunjukkan bahwa model pengukuran nilai pelayanan eksternal maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, semua criteria sudah memenuhi nilai *Cut-off Value*. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari nilai pelayanan eksternal dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator nilai pelayanan eksternal tampak pada tabel 5.29

Tabel 5.29. Loading faktor (λ) Pengukuran faktor nilai pelayanan eksternal

| Indikator Variabel | Loading Factor (λ) | Critical Ratio | Probability (p) | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| $Y_{4.1}$ | 0.473 | 3.031 | 0.002 | Signifikan |

| | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|------------|
| Y _{4.2} | 0.450 | 2.946 | 0.003 | Signifikan |
| Y _{4.3} | 0.357 | 2.531 | 0.011 | Signifikan |
| Y _{4.4} | 0.509 | Fix | 0.000 | Signifikan |
| Y _{4.5} | 0.521 | 3.180 | 0.001 | Signifikan |
| Y _{4.6} | 0.540 | 3.230 | 0.001 | Signifikan |

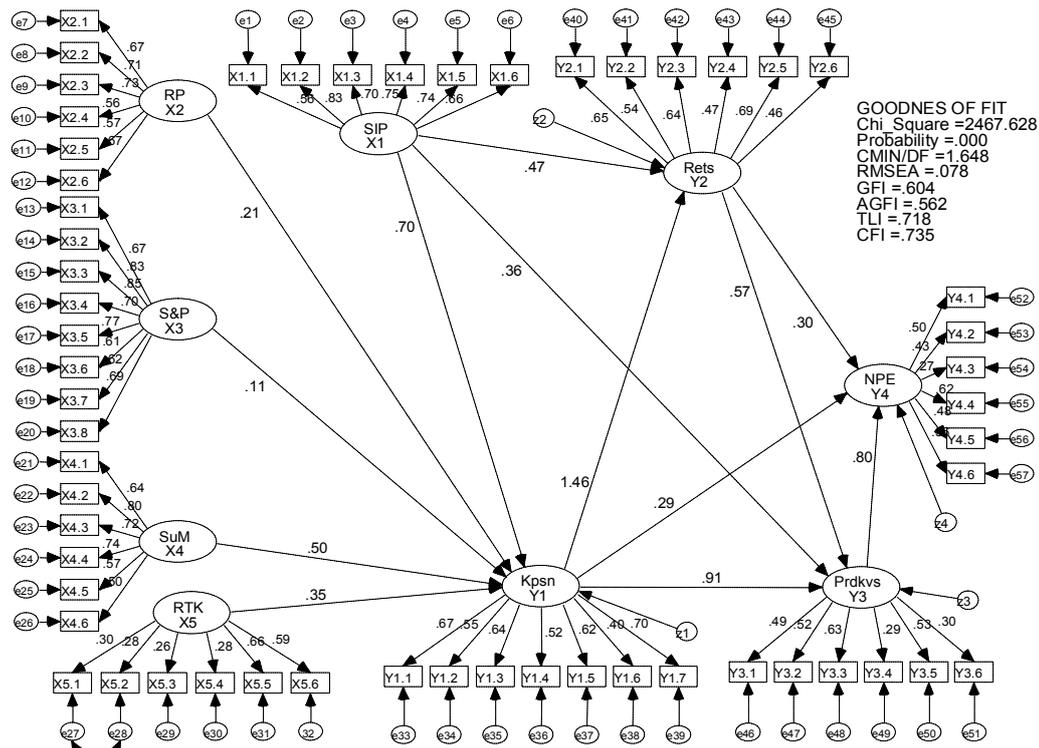
Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel nilai pelayanan eksternal pada Tabel 5.29 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel nilai pelayanan eksternal dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

5.4.3 Hubungan antara Variabel Sistem Imbalan dan Penghargaan, Rancangan Pekerjaan, Seleksi dan Pengembangan, Sarana untuk Melayani dan Rancangan Tempat Kerja dengan Variabel Kepuasan Kerja, Retensi, Produktivitas dan Nilai Pelayanan Eksternal

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variabel*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani dan rancangan tempat kerja, sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kepuasan kerja, retensi, produktivitas dan nilai pelayanan eksternal.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.1. Pengukuran Model Hubungan variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 5.1 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.31 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.30. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 2467,628 | Kurang Baik |
| Sign.Probability | ≥ 0.05 | 0.000 | Kurang Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1,648 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.078 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.604 | Kurang Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.562 | Kurang Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,718 | Kurang Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.725 | Kurang Baik |

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* sudah ada dua yang memenuhi kriteria yakni CMIN/DF dan RMSEA sementara yang lainnya sudah mendekati nilai kritis yang disarankan, dengan demikian merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

E. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.32 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5.31. Pengujian Hipotesis

| HIP | Variabel Independen | Variabel Dependen | Direct Effect | | |
|-----------------|---------------------|-------------------|---------------|----------------|------------------|
| | | | Standardize | <i>p-value</i> | Keterangan |
| H ₁ | SIP_X1 | Kpsn_Y1 | 0.696 | 0,000 | Signifikan |
| H ₂ | RP_X2 | Kpsn_Y1 | 0.210 | 0.072 | Tidak Signifikan |
| H ₃ | S&P_X3 | Kpsn_Y1 | 0.109 | 0.040 | Signifikan |
| H ₄ | SuM_X4 | Kpsn_Y1 | 0.501 | 0,000 | Signifikan |
| H ₅ | RTK_X5 | Kpsn_Y1 | 0.353 | 0,000 | Signifikan |
| H ₆ | SIP_X1 | Rets_Y2 | 0.469 | 0.008 | Signifikan |
| H ₇ | SIP_X1 | Prdkvs_Y3 | 0.362 | 0.024 | Signifikan |
| H ₈ | Kpsn_Y1 | Rets_Y2 | 1.457 | 0.000 | Signifikan |
| H ₉ | Kpsn_Y1 | Prdkvs_Y3 | 0.912 | 0.004 | Signifikan |
| H ₁₀ | Kpsn_Y1 | NPE_Y4 | 0.294 | 0.162 | Tidak Signifikan |
| H ₁₁ | Rets_Y2 | Prdkvs_Y3 | 0.572 | 0.023 | Signifikan |
| H ₁₂ | Rets_Y2 | NPE_Y4 | 0.302 | 0.128 | Tidak Signifikan |
| H ₁₃ | Prdkvs_Y3 | NPE_Y4 | 0.803 | 0,000 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 6

Dari keseluruhan model enam jalur signifikan, satu jalur tidak signifikan.

Adapun interpretasi dari Tabel 5.20 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sistem imbalan dan penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen dengan $P = 0.000 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.696, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik Sistem imbalan dan penghargaan maka kepuasan dosen akan semakin baik.
- b. Rancangan pekerjaan dan penghargaan mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan dosen dengan $P = 0.072 (> 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.210, koefisien ini menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan yang baik dalam program studi tidak memberikan kontribusi pada tercapainya kepuasan dosen.
- c. Seleksi dan pengembangan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen dengan $P = 0.040 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.109, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik seleksi dan pengembangan maka kepuasan dosen akan semakin baik.
- d. Sarana untuk melayani pelanggan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen dengan $P = 0.000 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.501, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik sarana untuk melayani pelanggan maka kepuasan dosen akan semakin baik.
- e. Rancangan tempat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen dengan $P = 0.000 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.353, koefisien ini menunjukkan bahwa rancangan tempat kerja yang tertata baik akan meningkatkan kepuasan dosen
- f. Sistem imbalan dan penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen dengan $P = 0.008 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien

- sebesar 0.469, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik Sistem imbalan dan penghargaan maka retensi dosen akan semakin baik.
- g. Sistem imbalan dan penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dosen dengan $P = 0.024 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.362, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik Sistem imbalan dan penghargaan maka produktivitas akan semakin tinggi.
 - h. Kepuasan dosen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen dengan $P = 0.000 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 1,457, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila Kepuasan dosen ditingkatkan maka retensi dosen akan semakin baik.
 - i. Kepuasan dosen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dosen dengan $P = 0.004 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.912, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila Kepuasan dosen ditingkatkan maka produktivitas akan semakin tinggi.
 - j. Kepuasan dosen mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal dosen dengan $P = 0.162 (> 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.912, koefisien ini menunjukkan bahwa Kepuasan dosen yang tinggi tidak mempunyai dampak pada peningkatan nilai pelayanan eksternal.
 - k. Retensi dosen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dosen dengan $P = 0.023 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.572, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila retensi dosen ditingkatkan maka produktivitas akan semakin tinggi.

- l. Retensi dosen mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal dosen dengan $P = 0.128 (> 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.302, koefisien ini menunjukkan bahwa retensi dosen yang tinggi tidak mempunyai dampak pada peningkatan nilai pelayanan eksternal.
- m. Produktivitas dosen mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal dosen dengan $P = 0.000 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.803, koefisien ini menunjukkan bahwa produktivitas dosen yang tinggi mempunyai dampak pada peningkatan nilai pelayanan eksternal.

Berdasarkan tabel 5.32 dapat diketahui terdapat jalur yang pengaruh signifikan dan tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis:

H₁: Sistem imbalan dan penghargaan terhadap kepuasan dosen

H₃: Seleksi dan pengembangan terhadap kepuasan.

H₄: Sarana untuk melayani pelanggan terhadap kepuasan dosen.

H₅: Rancangan tempat kerja terhadap kepuasan dosen

H₆: Sistem imbalan dan penghargaan terhadap retensi dosen.

H₇: Sistem imbalan dan penghargaan terhadap produktivitas dosen.

H₈: Kepuasan dosen terhadap retensi dosen.

H₉: Kepuasan dosen terhadap produktivitas dosen

H₁₁: Retensi dosen terhadap produktivitas dosen

H₁₃: Produktivitas dosen terhadap nilai pelayanan eksternal dosen.

terdukung data empiris dan diterima.

Sedangkan untuk hipotesis :

H₂: Rancangan pekerjaan dan penghargaan kepuasan dosen.

H₁₀: Kepuasan dosen terhadap nilai pelayanan eksternal dosen.

H₁₂: Retensi dosen terhadap nilai pelayanan eksternal dosen

tidak terdukung data empiris dan ditolak.

F. Pembahasan

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut

1. Sistem Imbalan dan Penghargaan Terhadap Kepuasan Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Handoko (1997) yang mengemukakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah melalui pemberian kompensasi. Kemudian menurut Davis (1996) mengatakan bahwa pemberian kompensasi yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja.

Temuan penelitian Handoko (2001) mengatakan bahwa imbalan adalah segala sesuatu yang diterima sebagai balas jasa atas kerja mereka dan merupakan

salah satu cara untuk memenuhi harapan dan motivasi pekerja untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Svadova & Silke dalam Rivai (2004) bahwa dalam manajemen sumberdaya manusia, pemberian imbalan atau kompensasi adalah merupakan harapan utama setiap pekerja untuk dipenuhi, dengan pemenuhan harapan tersebut, maka harapan karyawan akan terpenuhi.

Setiap aspek sumber daya manusia sebaiknya dikelola dengan baik, diberingi dengan kebijakan dan praktik yang sejalan dengan keinginan organisasi dan karyawan seperti melakukan analisis jabatan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan pengenalan, melakukan evaluasi, mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menggerakkan disiplin kerja, memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, membangun komitmen, memberikan keselamatan kerja, memberikan jaminan, menyelesaikan keluhan, memberikan imbalan kerja yang progresssif, dan komitmen menjalin hubungan dengan karyawan.

Dessler (1997), Tilaar, (1997) dalam Rivai, (2004) mengatakan masalah kepuasan karyawan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memberi kompensasi atau imbalan yang sesuai dengan tanggungjawab serta besarnya risiko pekerjaan. Masalah kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan tenaga kerja selalu menjadi pertimbangan dalam komitmen kerja setiap karyawan, apakah sudah memenuhi kebutuhan berdasarkan persepsi vdan harapannya. Hal yang sama oleh Flippo (1991) mengatakan bahwa, pengelolaan sumber daya manusia meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi,

pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Memasuki era globalisasi pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang sangat urgen dan mendesak untuk dilaksanakan. Hal ini disebabkan oleh pengembangan sumber daya manusia akan menghadirkan tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan dalam mengelola sistem informasi, teknologi, dan ilmu pengetahuan yang berkembang dengan pesat. Dengan hadirnya tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan merupakan modal utama menghadapi persaingan bisnis dan kesempatan kerja pada skala internasional.

Dalam teori manajemen sumber daya manusia dinyatakan bahwa salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan, pelatihan, dan pemreian imbalan. Model motivasi yang dikembangkan oleh Dessler, (1997) disebutkan bahwa motivasi karyawan dapat ditingkatkan dengan pendidikan, pelatihan, dan kompensasi.

Dari hasil temuan ini menunjukkan bahwa sistem imbalan dan penghargaan mempunyai kontribusi yang besar pada kepuasan kerja dosen, karena dengan pemberian imbalan seperti gaji, bonus, insentif, dan taambahan honor akan memotivasi dosen untuk meningkatkan kinerjanya, dan memungkinkan mereka bekerja tenang karena puas dengan hasil kerja yang diberikan. Dengan demikian maka besar kecilnya imbalan amat mempengaruhi kepuasan kerja dosennya.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.3 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.14 menunjukkan bahwa pemberian imbalan sudah sesuai

dengan harapan dan imbalan yang diberikan dapat memotivasi dosen merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel sistem imbalan dan penghargaan. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator sistem imbalan dan penghargaan lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa disetiap program pascasarjana sangat menekankan pada sistem imbalan. Imbalan yang diberikan kepada dosen disesuaikan dengan banyaknya aktivitas yang dilakukan oleh dosen tersebut, sehingga dosen merasa bahwa harapan terhadap imbalan telah terpenuhi (puas) sehingga hal ini dapat memotivasi mereka untuk bekerja.

Beberapa Program Pascasarjana Terakreditasi di Makassar telah menerapkan sistem imbalan dan penghargaan yang tepat dibanding dengan program pascasarjana yang lain yang belum sepenuhnya menerapkan sistem imbalan. Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem imbalan dan penghargaan yang menekankan pada pemberian imbalan kepada yang berprestasi, imbalan yang sesuai dan imbalan tersebut membuat responden termotivasi agar lebih giat dalam bekerja, maka akan meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Implikasi temuan ini ialah kepuasan kerja dosen dapat ditingkatkan dengan pemberian kompensasi atau imbalan yang sesuai dengan bobot kerja dan tanggung jawab yang telah diberikan. Bagi pengelola Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar dapat meningkatkan pemberdayaan dosen dengan mengatur pola pembagian honor mengajar, menguji, membimbing, dan memeriksa berdasarkan bobot kerja seperti jumlah mahasiswa, dan jumlah SKS mata kuliah tersebut, diluar gaji, insentif pemeriksaan hasil ujian tertulis, dan menguji hasil penelitian thesis.

2 Rancangan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Berarti kepuasan dosen tidak ditentukan oleh rancangan pekerjaan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa rancangan pekerjaan belum mengakomodir beberapa saran dosen, seperti dalam penyusunan SAP, GBPP, dan Kontrak Kuliah. Hubungan kerja antara dosen pengampuh mata kuliah dengan dosen pelaksana belum menyamakan persepsi tentang pokok bahasan serta buku atau bahan ajar yang dirujuk, dengan demikian maka rancangan pekerjaan tidak mempunyai kontribusi yang besar pada kepuasan kerja dosen sebagai pelaksana program pengajaran.

Hampir dalam setiap program pascasarjana belum ditemukan adanya *job design* yang jelas, sehingga dosen hanya bertugas mengajar dan memberikan nilai saja. Dosen pengampuh dan dosen ara dosen belum berdasar pada rancangan pekerjaan mengatur tugas dan tanggung jawab dalam suatu kerja yang produktif, demikian pula dengan isi pekerjaan apa yang akan dikerjakan oleh dosen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan belum memberi pengaruh terhadap kepuasan dosen. Apabila rancangan pekerjaan disiapkan sebelum kontrak perkuliahan maka menjadi *starting point* yang baik dalam menjalankan program pembelajaran pada setiap program pascasarjana di Makassar.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Malthis dan Jackson (2000) yang menyatakan bahwa rancangan pekerjaan dapat memengaruhi

kepuasan kerja, karena kepuasan kerja adalah kesesuaian antara rancangan dan realisasi kerja. Menurut Wispandono (2003) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh rancangan atau desain kerja, karena rancangan kerja adalah konsep matang tentang kesesuaian latar belakang pekerja, kompetensi pekerja, rencana kerja dengan kondisi lapangan yang akan dihadapi. Indikasi temuan tersebut ialah latar belakang pendidikan dan kemampuan seorang pekerja sebaiknya ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan masalah yang akan dihadapi.

Untuk menyusun rancangan kerja yang tepat maka disesuaikan dengan kekuatan ekonomi, sumberdaya manusia, dengan rencana output kerja yang akan dihasilkan oleh setiap program pascasarjana. Disamping itu rancangan pekerjaan dapat dikaitkan dengan rencana karier dosen itu sendiri, karena memuat tentang tahapan pembelajaran dan mata kuliah yang akan diajarkan. Setiap organisasi memerlukan perencanaan karier yang fleksibel terhadap karyawannya, agar organisasi tersebut tetap bertahan dan dalam suatu lingkungan yang selalu berubah.

Kesesuaian antara rancangan kerja dan pengembangan sumber daya manusia pada tenaga pengajar dalam setiap program pascasarjana menurut Hasibuan (2001) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral melalui pendidikan dan pelatihan dengan kondisi kebutuhan pasar dari output perguruan tinggi. Pengembangan sumber daya manusia ini perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Berkenan

dengan hal tersebut, maka terlebih dahulu dibuat sebuah program pengembangan yang didasarkan pada dibutuhkan pekerjaan.

Menurut Handoko (2001) bahwa rancangan kerja sebaiknya lebih fleksibel agar dapat memberi kepuasan kerja. Pengembangan rencana kerja sebaiknya bersifat jangka panjang dan mampu mengakomodir setiap perubahan lingkungan. Upaya tersebut sebaiknya dibuat untuk meningkatkan prestasi dosen dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan. Upaya pengembangan rancangan kerja ini akan berhasil kalau didukung oleh semua pihak dalam kampus, untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan kesesuaian dengan kondisi kebutuhan mahasiswa.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.4 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.16 menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan tidak mempertimbangkan faktor-faktor dalam program desain pekerjaan sehingga dosen dalam bekerja tidak membuat mereka puas, karena semata-mata mereka bekerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan oleh pihak program pascasarjana dalam merancang pekerjaan adalah faktor lingkungan, faktor ekpektasi-ekspektasi sosial, faktor organisasional, faktor perilaku.

Implikasi temuan ini ialah untuk meningkatkan kepuasan dosen dalam menjalankan tugas pembelajaran, maka setiap program pascasarjana melakukan perbaikan penyusunan rancangan kerja yang menampung saran dosen pengampuh matakuliah, dosen pelaksana, serta menyesuaikan latar belakang

keilmuan, kompetensi, dan tujuan pembelajaran dalam SAP dan GBPP. Adapun dasar penyusunan SAP dan GBPP ialah berdasarkan kesesuaian kebutuhan mahasiswa dan kebutuhan pasar yang akan menggunakan output program magister tersebut.

3. Seleksi dan pengembangan Terhadap Kepuasan Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seleksi dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Doering *et al* (1983) yang menyatakan bahwa karyawan yang sudah melalui tahap seleksi dan orientasi memiliki kecenderungan lebih puas dibandingkan dengan karyawan yang belum melewati masa orientasi. Indikasi temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk mengimplementasikan pengetahuan, keahlian dan pendidikan berdasarkan seleksi penempatan tugas yang sesuai dengan kompetensinya, apabila sesuai antara kompetensi yang dimiliki dengan tugas pokok yang dijalankan berdasarkan hasil seleksi maka karyawan akan merasa puas.

Menurut Thomas, A (1995) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, dan kepuasan tersebut merupakan proses dari rangkaian sistem pengembangan dan seleksi terhadap kapabilitas seseorang untuk menyesuaikan dengan tugas yang akan dilaksanakan.

Indikasi dari kepuasan tersebut adalah perasaan pegawai tentang sempurnanya pekerjaan.

Sedang menurut Schermerhorn Hunt dan Osborn (1995) bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh pola pengembangan dan seleksi penempatan pekerja yang tepat. Pada tingkat kepuasan kerja tersebut dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungannya dengan teman kerja, dan manajemen pengembangan sumberdaya manusia yang dijalankan oleh organisasi. Kepuasan kerja dapat dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku.

Kepuasan kerja seorang karyawan menurut Mathias, Robert L. dan Kohn H. Jacksons (2000) ditentukan oleh kemampuan seseorang menseleksi dan menekuni pekerjaan berdasarkan bakat dan minatnya. Kepuasan yang sesuai dengan pilihan pekerja ditunjukkan dengan emosi yang positif melalui evaluasi pengalaman kerja selama memilih jalur kerja tersebut. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan muncul saat harapan ini tidak dipenuhi, misalnya seorang tenaga kerja menseleksi tempat kerja dan jenis kerja yang sesuai dengan bakat, minat, dan keinginannya, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak sesuai dengan harapannya. Berdasarkan atas beberapa pendapat ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah refleksi perasaan seseorang yang menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh organisasi mukai

dari tahapan seleksi, pengembangan diri, pengembangan karier, sampai pada tahap evaluasi pengalaman kerja..

Temuan Arni Muhammad (2006) mengatakan bahwa dosen tidak puas dengan pengajaran yang dilaksanakan apabila tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan seleksi kesesuaian antara bidang keilmuan dengan mata kuliah yang akan diajarkan. Dengan kata lain masalah seleksi kerja dan manajemen informasi adalah penting bagi tenaga kerja dosen. Dengan demikian maka kepuasan kerja dosen ditentukan oleh informasi dan tindakan seleksi antara kampus dan dosen itu sendiri. Karena itu, menurut Nathan dan Whatky (2006) bahwa produktivitas akan berhasil melalui *base competency* sumber daya manusia.

Anoraga, P (2001) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut :1). balas jasa yang adil dan layak; 2) seleksi penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; 3) Berat-ringannya pekerjaan; 4) suasana pengembangan karier dan lingkungan pekerjaan; 5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; 6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; 7) sifat pekerjaan monoton atau tidak. Adapun tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* besar maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan. moral kerja, dan *turnover* kecil maka kepuasan kerja karyawan diperusahaan bertambah.

Proses seleksi dan pengembangan telah diterapkan oleh setiap program pascasarjana sesuai dengan undang-undang yang telah ditetapkan. Dosen yang telah lulus seleksi akan mengikuti program orientasi terpadu untuk menjadi tenaga kerja yang professional dan terampil. Sistem orientasi tersebut sangat dibutuhkan sebagai wahana pembinaan ketenagakerjaan yang mampu beroperasi secara efektif dan menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai. Tenaga kerja yang professional dan terampil akan membuat dosen tersebut ditempatkan sesuai dengan spesfikasinya sehingga hal ini membuat individu melakukan pekerjaannya dengan puas.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.5 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.18 menunjukkan bahwa proses seleksi dan pengembangan dosen sudah dilaksanakan sesuai dengan undang-undang, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel seleksi dan pengembangan. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator seleksi dan pengembangan lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa disetiap program pascasarjana sangat menekankan pada proses seleksi dan pengembangan. Hasil dari proses seleksi dan orientasi adalah penempatan orang sesuai dengan bidangnya sehingga orang puas karena akan mengimplementasikan apa yang diketahuinya.

Implikasi temuan ini ialah untuk meningkatkan kepuasan dosen dalam menjalankan tugas pembelajaran, maka pihak pengelola program pascasarjana lebih awal melakukan seleksi kesesuaian antara bidang ilmu, kompetensi, dan kapabilitas mengajarnya terhadap mata kuliah yang akan diajarkan. Adapun

implikasi bagi dosen pascasarjana ialah sebelum disusun jadwal perkuliahan dan penempatan dosen, maka terlebih dahulu melakukan seleksi matakuliah yang sesuai dengan kapabilitas dan bidang keilmuannya.

4 Sarana untuk Melayani Pelanggan terhadap Kepuasan Dosen

Hasil pengujian menunjukkan menunjukkan bahwa sarana untuk melayani pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan tersebut sejalan dengan temuan Dessler (1997), Tilaar, (1997) dalam Rivai (2004) mengatakan bahwa kepuasan kerja bagi seorang tenaga pengajar ditentukan oleh sarana dan alat peraga pembelajaran yang disiapkan oleh pengelola lembaga pendidikan. Sarana pembelajaran yang dipersiapkan sebaiknya memperhatikan masalah keselamatan dan kesehatan kerja dalam penggunaannya, misalnya penggunaan infocus, overhead projector, dan laser pointer, dimana peralatan tersebut memerlukan pengamanan karena menggunakan tenaga listrik, disamping itu sinar laser yang dipergunakan sudah dianggap aman terhadap gangguan penglihatan, agar tidak merusak mata .

Menurut Werther & Davis, (1996) bahwa sarana kerja sangat menentukan pencapaian tujuan. Sarana kerja yang dimaksud ialah untuk membantu proses pembelajaran dengan prinsip bahwa mudah digunakan dan tepat pada sasaran untuk mengantar mahasiswa memahami materi kuliah yang dijelaskan. Disamping itu pengembangan sumber daya manusia sebagai tenaga pengajar juga sudah mampu menyesuaikan dengan sarana pembelajaran yang semakin berkembang.

Pengembangan sumber daya manusia sebagai pengajar dalam program pascasarjana lebih dini mempersiapkan diri dan kemampuan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosioteknis , dan teknologi sarana pembelajaran.

Temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Heskett dkk (1994) bahwa sarana kerja yang berkualitas akan memberi kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Miller (1991) mengatakan bahwa kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan perseorangan dengan peran yang berbeda-beda. Peran individu dalam organisasi menurut Miller (1991) bahwa merupakan sinergi antara keterlibatan manajemen perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial* dan *job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*).

Nadler, (1990) bahwa pengembangan sumber daya manusia sebaiknya disesuaikan dengan pengembangan teknologi, karena keberhasilan pekerjaan tidak lepas dari kemahiran menggunakan sarana dan prasarana kerja yang dipersiapkan. Selanjutnya Nadler, (1990) mengatakan bahwa kepuasan kerja bagi seseorang pekerja adalah ditentukan oleh kemahiran penggunaan alat bantu kerja, atau sarana kerja lainnya.

Fortunato dan Waddell (1981) mengatakan bahwa kepuasan kerja bagi para pendidik berawal dari ketersediaan sarana pembelajaran, seperti penyediaan buku atau bahan ajar pendidikan, kurikulum, dan alat peraga pendidikan yang dibarengi dengan pengalaman mengajar untuk menggunakan sarana pembelajaran tersebut. Dilain pihak walaupun tenaga pengajar memiliki latar belakang pendidikan yang

lebih tinggi, tetapi kurang mahir menggunakan sarana pembelajaran, maka bukan hanya tenaga pengajar yang tidak puas akan cara kerjanya, tetapi mahasiswa justru lebih tidak puas bahkan kurang mengerti penyajian materi kuliah yang telah dipresentasikan di depan kelas.

Menurut Handoko (2001) bahwa untuk mencapai target atau tujuan pembelajaran maka diperlukan sinkronisasi sarana pembelajaran dengan tujuan pembelajaran. Indikasi temuan tersebut mengatakan bahwa kepuasan mahasiswa dengan dosen ditentukan oleh sarana pembelajaran. Dalam melakukan transfer ilmu pengetahuan dalam kelas diperlukan sarana pembelajaran yang lebih komunikatif seperti penggunaan laptop, laboratorium, buku petunjuk, dan bahan ajar lainnya. Kepuasan mahasiswa dengan menggunakan sarana pembelajaran tersebut dapat ditunjukkan dengan prestasi akademiknya, sedangkan kepuasan dosen dapat ditunjukkan dengan tingkat kelulusan mata kuliah yang diajarkan.

Temuan Armstrong (1994) tentang kepuasan kerja dosen sangat ditentukan oleh keterampilan, waktu belajar, pengalaman, sarana pembelajaran yang efektivitas, dan kompeten dalam bidangnya. Pengembangan kemampuan ilmiah ternyata sinergi antara manusia, sarana, waktu, dan keterampilan. Apabila sumberdaya manusia dosen sudah menyadari proses pengembangan diri atas mahasiswa yang dihadapi maka tenaga dosen tersebut sudah memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pengajar yang terampil.

Temuan empiris menunjukkan bahwa beberapa penyelenggaraan program pascasarjana di Makassar sudah menyiapkan sarana pembelajaran seperti laptop,

infocus, bahan ajar, modul, hand out, SAP, perpustakaan, laboratorium, studio, dan areal praktik lapangan. Disamping itu bagi dosen yang belum mahir menggunakan sarana pembelajaran maka pengelola kampus menyiapkan tenaga teknis sebagai pendamping dosen, untuk membantu memperlancar penggunaan sarana pembelajaran tersebut. Dengan demikian maka sarana pembelajaran sudah memadai dan sudah sesuai dengan kemampuan dosen.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.6 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.20 menunjukkan bahwa sarana pelayanan yang di setiap program pascasarjana mampu mengelola tingkat layanan terhadap komunitas kampus, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel sarana untuk melayani. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator sarana untuk melayani lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa di setiap program pascasarjana sangat memperhatikan sarana pelayanan. Sarana untuk melayani ditunjukkan dengan sarana yang ada mampu mengelola tingkat layanan, layanan cepat dan tepat, mampu menangani program-program, mampu mengelola terciptanya orientasi intelektual dan menggunakan teknik pengajaran dengan metode terkini.

Implikasi temuan ini ialah kepuasan dosen dalam mengajar ditentukan oleh tersedianya sarana pembelajaran, baik yang disiapkan oleh penyelenggara program pascasarjana, juga disaiapkan khusus oleh dosen seperti laptop, infocus, bahan ajar, modul, hand out, SAP, perpustakaan, laboratorium, studio, dan areal praktik lapangan.

5. Rancangan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa rancangan tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen sudah merasa nyaman mengajar dengan suasana kelas, seperti adanya pendingin ruangan, pencahayaan ruangan kelas, kebersihan, ketenangan, dan tidak bising. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Nitisemito (2000) yang menjelaskan bahwa beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam rancangan tempat kerja dan besar pengaruhnya terhadap kepuasan dan kegairahan kerja antara lain yaitu pewarnaan ruangan kerja, kebersihan tempat kerja, pengaturan udara yang sehat, penerangan yang memadai, musik yang merdu, tingkat keamanan kerja dan kebisingan.

Menurut Moenir (1987) bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh lingkungan kerja yang dilengkapi dengan musik, penerangan, hubungan kerja sesama pegawai, dan pegawai dengan atasan. Oleh Strauss dan Sayles dalam Amin (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja bagi seorang pekerja tetap berdasar pada kodrat sebagai makhluk sosial yang berada dalam lingkungan kerjanya, dimana memiliki dua kebutuhan pokok yaitu rasa bersatu dan dukungan.

Adapun temuan Ahyari (1998) menguraikan bahwa peningkatan produktivitas merupakan indikator kepuasan kerja yang ditentukan oleh lingkungan kerja yang terencana seperti memiliki penerangan, pengaturan suhu udara, meredam suara bising, penggunaan warna ruang yang wajar, ruang gerak yang cukup, keamanan

kerja terjamin, hubungan antara pegawai dan pimpinan yang baik, jaringan informasi yang lancar, dan sistem upah yang baik.

Menurut temuan Siehoyono (2006) bahwa kepuasan karyawan merupakan manifestasi hubungan antara karyawan dengan lingkungan pekerjaannya. Dengan kata lain, hubungan tersebut merupakan suatu ekspresi dari komitmen karyawan, loyalitas, moral, dan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Temuan Noe *et. al.* (2004) bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan menyenangkan terhadap lingkungan kerjanya, yang dihasilkan dari persepsinya bahwa pekerjaannya dapat menjawab pemenuhannya atau dapat memberikan sebuah nilai pekerjaan yang penting.

Adapun menurut Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh sikap seseorang terhadap lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan tempat kerja yang memenuhi harapan dan persepsinya terhadap pekerjaan yang dijalankan. Jika tempat kerja memberikan manfaat dan kenyamanan yang melebihi persepsi yang diharapkan maka pegawai akan berkomitmen tinggi untuk meningkatkan produktivitasnya.

Kepuasan kerja menurut Martoyo (2000) yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya yang ditentukan oleh kondisi tempat kerja itu sendiri. Indikator tempat kerja yang kondusif bukan hanya didukung oleh penataan ruangan dan ketersediaan sarana kerja, tetapi hubungan kerja yang lebih erat merupakan nilai tersendiri yang diciptakan dan komplementer dengan tempat kerja itu sendiri.

Menurut Luthans (2002) bahwa kepuasan kerja adalah respons emosional dari situasi kerja, kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya bisa diduga atau dirasakan. Kepuasan kerja juga dapat dilihat dari perlakuan pimpinan terhadap bawahan, misalnya karyawan dalam suatu bidang merasa memiliki beban kerja bekerja lebih berat daripada karyawan pada bidang lain tetapi menerima penghargaan atau bonus yang lebih kecil. Kondisi tersebut merupakan perlakuan tidak adil pimpinan pada karyawan, apalagi jika kondisi tersebut diperbesar menjadi suatu budaya kerja yang pilih kasih, maka akan mempengaruhi kepuasan karyawan.:

Pelaksanaan pembelajaran tidak dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien jika tidak didukung oleh kondisi tempat kerja yang kondusif seperti aman, bersih, tenang, terang, sejuk, mudah terjangkau, tempat parkir yang teratur, ruang tertata rapih, tidak ada bau tidak sedap dalam ruangan, kering, dan tidak lembab. Rancangan tempat kerja ini langsung berhubungan dengan proses kegiatan belajar-mengajar, dan mempunyai pengaruh langsung terhadap dosen dan mahasiswa. Tempat kerja yang tidak rancang sesuai dengan kondisi pembelajaran magister, maka akan mempengaruhi kepuasan dosen, bahkan prestasi akademik mahasiswa terganggu karena dosen dan mahasiswa tidak terkonsentrasi karena merasa terganggu.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.8 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.22 menunjukkan bahwa rancangan tempat kerja yang ditunjukkan melalui penempatan ventilasi udara merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel rancangan tempat kerja. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan

nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator rancangan tempat kerja lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa sistem ventilasi dan penerangan merupakan suatu lingkungan dimana dosen bekerja atau beraktivitas, dalam melaksanakan aktivitasnya tersebut lingkungan kerja harus didesain sedemikian rupa agar dosen menjadi nyaman dalam bekerja.

Implikasi temuan ini ialah kepuasan dosen terhadap rancangan tempat kerja dapat ditingkatkan dengan memperbaiki penataan parkir, pencahayaan ruangan, keamanan lingkungan kampus, mengurangi kebisingan, tersedia tempat sampah disekitar ruangan, terdapat alat penyejuk ruangan, petugas kebersihan sudah membersihkan ruangan sebelum jam perkuliahan, tersedia toilet yang bersih dan tidak berbau, dan terdapat petugas *clening service* siap siaga ditempat kerjanya.

6. Sistem Imbalan dan Penghargaan Terhadap Retensi Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Ippolito (2000) yang menyatakan bahwa karyawan dapat bertahan lama bekerja pada suatu perusahaan karena adanya pemberian imbalan yang lebih tinggi. Secara natural setiap karyawan akan berusaha keras untuk bertahan bekerja dengan satu motif yaitu pemenuhan kebutuhan ekonomis. Kebutuhan ekonomis tersebut adalah perimbangan antara besarnya produksi yang diberikan dengan kompensasi yang diterima dari pemberi kerja.

Temuan Spector, P.E (1997) adalah umumnya pekerja mengambil sikap bertahan bekerja selama tidak ada perbedaan tingkat pengupahan dengan tempat lain, dengan asumsi bahwa beban kerja, dan tingkat kapabilitas adalah sama untuk setiap unit kerja. Adapun temuan Zeithaml dan Bitner (2000) dan Ghani (2003) Imbalan kerja atau kompensasi kerja dapat mempertahankan karyawan untuk bekerja lebih lama apabila dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan, dilandasi dengan aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu

persis rambu-rambu sistem dan prosedur, dan iberlakukan secara konsisten dan konsekuen.

Danim (2004) imbalan merupakan kompensasi kerja seperti upah, bonus, dan honor lainnya adalah harapan setiap manusia untuk bertahan bekerja. Walaupun pemberian imbalan berbeda pada setiap organisasi, namun pemberian imbalan pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Imbalan tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga diukur dengan intensitas interaksi dengan lingkungan organisasi. Pada dasarnya manusia tertarik dengan insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*), tetapi terkadang tertarik dengan insentif yang bersifat non-materi (*non-material insentif*) seperti penghargaan dan penghormatan atas jasa yang telah disumbangkan pada organisasi.

Temuan Rucci *et al* (1998) dan Fornell, (1992) bahwa Sistem imbalan yang baik dapat memotivasi orang untuk terus bekerja, meningkatkan produktivitasnya, serta dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Imbalan yang kurang baik tidak memotivasi dan cenderung pekerja akan pindah kerja untuk mencari imbalan yang lebih baik.

Imbalan bukan hanya bersifat materi tetapi adanya promosi kerja dengan mendapat tunjangan atas kesuaian tugas, tanggung jawab, dan beban kerja. Hal tersebut menurut Zeithaml *et al.* (1990) dan Mahsun (2006) bahwa pekerja dapat bertahan lama bekerja apabila mendapat perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja, promosi jabatan, dan kompensasi yang sesuai tugas dan beban kerja

Beberapa penyelenggara program pascasarjana di Makasssar telah menerapkan sistem imbalan pada dosen yang dipekerjakan, dosen intern, dan

dosen luar biasa berdasarkan standar penerimaan keuangan, kesesuaian pangkat akademik, dan kesesuaian titel kesarjanaan. Diantara jenis imbalan yang diberikan ialah honor pengajaran, pengujian, dan pembimbingan. Adapun besarnya honor yang diberikan ialah hampir sama jumlah pada setiap pengelola pascasarjana, adapun yang membedakan hanya faktor kemampuan keuangan, karena tidak semua pengelola pascasarja memiliki jumlah mahasiswa yang sama, bahkan ada yang berlebih, dan ada juga yang berada di bawah titik pulang pokok.

Dengan adanya sistem imbalan dan penghargaan yang sesuai dengan harapan dosen maka dosen itu akan tetap bertahan pada perguruan tinggi tersebut. Elemen kunci dalam strategi pengembangan sumberdaya manusia adalah memberi memotivasi dan reward yang lebih baik. Retensi dosen akan bertahan lebih lama jika konsisten memberi imbalan yang progressive dengan jumlah penerimaan,.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.3 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.14 menunjukkan bahwa imbalan yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan dan imbalan tersebut membuat responden termotivasi agar lebih giat dalam bekerja yang merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel sistem imbalan dan penghargaan. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator sistem imbalan lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa imbalan yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan dan imbalan tersebut membuat dosen termotivasi agar lebih giat mengabdikan dan bekerja sehingga tidak mempunyai niat untuk meninggalkan perguruan tinggi tersebut.

Implikasi temuan ini ialah dosen dapat bertahan lama mengajar, menguji, dan membimbing mahasiswa program magister apabila diberikan imbalan berdasarkan kesesuaian dengan pangkat akademik, titel kesarjanaan, beban kerja yang lebih baik dan lebih progress berdasarkan kemampuan keuangan.

7. Sistem Imbalan dan Penghargaan Terhadap Produktivitas Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hal ini berarti bahwa dengan imbalan yang diterima dosen akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Handoko (2001) bahwa produktivitas, motivasi, dan kepuasan dosen ditentukan oleh besarnya imbalan yang diterima. Imbalan yang memuaskan akan meningkatkan motivasi dosen dalam menuangkan ilmunya lebih banyak, terarah, dan terkonsentrasi.

Menurut Mahsun (2006) bahwa praktek pemberian imbalan merupakan salah satu cara atau upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Adapun pertimbangan sistem imbalan yang tepat ialah sebagai bagian dari rencana formal organisasi, menentukan besarnya insentif yang berdasar pada data kinerja yang akurat dan objektif, pegawai dilibatkan dalam pengembangan, implementasi dan revisi formula pembayaran kinerja, membangun sistem pembayaran untuk rencana kinerja secara konsisten, imbalan kelompok kerja dan individual berdasarkan kontribusi kerja, sistem pengawasan dan penilaian kinerja harus transparan, dan mengukur kepuasan pegawai

Menurut Ambar dan Rosidah (2003) dengan adanya sistem imbalan maka produktivitas kerja dapat ditingkatkan dengan cara meminimalkan penyimpangan perilaku yang kurang produktif. Karena kapabilitas pekerja

bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya. Sistem Imbalan dalam model ini sangat sederhana, karena hanya terdapat satu jalur (*path*) yang pasti, yakni penentuan kinerja standar dengan imbalan yang sesuai dengan upah standar. Dengan adanya sistem Imbalan ini maka dapat menarik dan menjaga kestabilan *work force* dalam organisasi.

Sistem Imbalan dalam Model *Human Relation* menurut Mahsun (2006) ialah cenderung tidak berada jauh dengan teori tradisional. Manajer *human relation* memandang sistem imbalan seperti mesin dan menentukan desain harus secara teratur diberi pelumas sebagai dorongan dengan aplikasi-aplikasi dalam perawatan, perhatian dan pengakuan. Dengan demikian maka sistem imbalan hanya digunakan untuk menarik dan mempertahankan loyalitas, kepatuhan pegawai.

Tremuan Ruky (2001) mengatakan bahwa Imbalan adalah semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima serta dinikmati oleh pekerja baik secara langsung dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Imbalan jasa merupakan imbalan yang diterima secara rutin atau periodie, imbalan ini biasanya dalam bentuk gaji pokok/upah, tunjangan tunai sebagai penambah gaji yang diterima setiap bulan, tunjangan hari raya keagamaan, gaji ke 13 dan 14 bonus yang dikaitkan atau tidak dengan kinerja perusahaan dan penghargaan prestasi. Imbalan jasa yang tidak rutin seperti pemberian fasilitas transportasi, biaya pemeliharaan kesehatan, upah selama cuti atau meninggalkan pekerjaan,

bantuan untuk kecelakaan kerja, bantuan pendidikan gratis, asuransi jamsostek dan iuran pensiun.

Beberapa penyelenggara program pascasarjana di Makassar telah menerapkan sistem imbalan pada dosen yang dipekerjakan, dosen intern, dan dosen luar biasa berdasarkan standar penerimaan keuangan, kesesuaian pangkat akademik, dan kesesuaian titel keajarannya. Diantara jenis imbalan yang diberikan ialah honor pengajaran, pengujian, dan pembimbingan. Terdapat imbalan tambahan apabila mengantar mahasiswa untuk mengikuti kunjungan lapangan atau kuliah umum .

Hasil analisis deskripsi pada table 5.3 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.14 menunjukkan bahwa imbalan yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan dan imbalan tersebut membuat responden termotivasi agar lebih giat dalam bekerja yang merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel sistem imbalan dan penghargaan. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator sistem imbalan dan penghargaan lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa imbalan yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan dan imbalan tersebut membuat responden termotivasi agar lebih giat dalam bekerja sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Implikasi temuan ini ialah produktivitas dosen dapat ditingkatkan dengan meningkatkan sistem imbalan, baik imbalan yang sesuai dengan tugas pokok seperti pengajaran, pembimbingan, dan pengujian. Adapun imbalan lain yang perlu dirancang dalam sistem ialah imbalan pada saat mengantar mahasiswa untuk mengikuti kunjungan lapangan, imbalan penelitian mandiri, serta imbalan lain yang memberi kontribusi pengembangan kualitas kampus.

8. Kepuasan Kerja terhadap Retensi Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Mangkunegara (2000), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja

dapat menekan perputaran karyawan *worker turnover*. Apabila kepuasan kerja lebih tinggi maka karyawan bertahan bekerja lebih lama dan menghasilkan perputaran pegawai yang rendah. Karyawan yang kurang puas akan layanan yang diberikan oleh perusahaan maka karyawan tidak bertahan lama bekerja, dengan demikian maka perputaran karyawan lebih tinggi. Temuan Siehoyono (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan manifestasi hubungan yang lebih lama antara karyawan dengan pekerjaannya.

Menurut Noe *et. al.* (2004) bahwa karyawan dapat mengambil keputusan untuk bertahan lama bekerja pada suatu pemberi kerja apabila mencapai kepuasan kerja. Indikasi kepuasan kerja ialah perasaan senang dari persepsi bahwa pekerjaannya dapat menjawab pemenuhannya atau dapat memberikan sebuah nilai pekerjaan yang penting.

Temuan Robbins (1996) tentang peningkatan retensi karyawan ialah umumnya ditentukan oleh pemenuhan harapan dan persepsi tentang produktivitas pekerja. Menurut Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja adalah perbedaan antara harapan dengan kenyataan dari imbalan yang diterima dalam bekerja. Sikap atau persepsi seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya atau dapat dikatakan kepuasan kerja. Jika imbalan yang diterima sama atau lebih besar dari yang diharapkan maka akan menciptakan kepuasan.

Senada dengan pernyataan Robbins yaitu menurut Martoyo (2000) bahwa kepuasan kerja dapat menentukan lamanya pekerja bertahan pada suatu pemberi kerja. Kemampuan karyawan untuk bertahan lama adalah keadaan di mana terjadi

pemberian kompensasi karyawan yang sesuai dengan keinginan karyawan. Menurut Luthans (2002) keputusan pekerja bersifat jangka pendek, karena hanya berdasar pada kepuasan kerja, yaitu suatu hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan itu menyediakan sesuatu yang dianggap penting.

Retensi dosen untuk bertahan lebih lama mengajar pada suatu program pascasarjana di Makassar dipengaruhi oleh kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja merupakan respons emosional dari situasi kerja yang terdiri dari lengkapnya sarana pembelajaran, imbalan kerja, tempat kerja, dan seleksi dan pengembangan. Beberapa dosen yang bertahan lama mengajar mengajar pada beberapa penyelenggara program pascasarjana di Makassar karena merasa puas dengan layanan pembelajaran yang ditujukan pada dosen. Kondisi tersebut menunjukkan sikap dosen yang positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya.

Apabila dosen senang melakukan pekerjaannya maka dosen tidak akan berpindah untuk mengajar. Berarti lamanya mengajar seorang dosen pada program pascasarjana merupakan suatu ekspresi dari komitmen dosen, loyalitas, moral, dan kepuasan dosen secara keseluruhan. Dengan demikian maka dosen akan memiliki komitmen yang tinggi untuk bertahan mengajar pada tempat tersebut.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.9 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.24 menunjukkan bahwa perasaan puas yang dirasakan oleh dosen jika mencapai keberhasilan yang diperoleh dari pekerjaan, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator kepuasan kerja lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa apabila seseorang mencapai keberhasilan dalam pekerjaan maka ia akan loyal terhadap organisasinya.

Implikasi temuan ini ialah untuk mempertahankan dosen yang berkualitas untuk lama mengajar pada suatu program pascasarjana di Makassar, maka kepuasan kerjanya ditingkatkan dengan melengkapi sarana pembelajaran, memberi imbalan kerja yang lebih baik, menyiapkan tempat kerja yang lebih kondusif .

9. Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan As'ad (1996) yang menyatakan bahwa peningkatan produktivitas pekerja sangat dipengaruhi kepuasan kerja, karena kepuasan kerja adalah harapan setiap individu yang sudah bekerja. Werther & Davis, (1996) mengatakan bahwa pengembangan produktivitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh pemenuhan keinginannya, dan produktivitas karyawan adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi untuk ditingkatkan.

Flippo, (1991) mengatakan bahwa peningkatan kreativitas dosen seperti penyiapan bahan ajar, penelitian ilmiah, dan pengajaran tepat waktu ditentukan oleh kepuasan kerja dosen selama mendapat fasilitas kerja yang memadai dari pengelola perguruan tinggi. Temuan O'Connor (2001) mengatakan bahwa ukuran produktivitas dosen ditentukan oleh intensitas kepuasan kerja yang kontinyu. Berarti apabila dosen tidak produktif maka salah satu penentunya ialah kurangnya kepuasan kerja atau merasa kecewa atas berbagai layanan pengelola perguruan tinggi yang tidak memenuhi keinginannya

Temuan Vroom (1964) mengatakan bahwa setiap individu akan diukur produktivitas kerjanya setelah diberi input kerja yang maksimal oleh pemberi kerja. Sementara Heskett dkk. (1997) mengatakan bahwa harapan pekerja yang terpenuhi merupakan motivasi untuk lebih meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan mengurangi kegagalannya.

Temuan empiris dilapangan menunjukkan bahwa dosen yang mengajar pada beberapa program pascasarjana di Makassar sangat komitmen dengan waktu mengajar, menyiapkan bahan ajar, membimbing dan mengarahkan mahasiswa berdasarkan tugas utamanya, membuat jurnal ilmiah, dan melakukan penelitian mandiri, bahkan menulis buku. Kondisi tersebut menunjukkan besarnya kontribusi kampus untuk meningkat kretivitas dosen. Semakin puas dosen akan layanan dan dukungan kampus, maka semakin tinggi produktivitas dosen tersebut.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.9 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.24 menunjukkan bahwa perasaan puas yang dirasakan oleh dosen jika mencapai keberhasilan yang diperoleh dari pekerjaan, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator kepuasan kerja lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa apabila seseorang mencapai keberhasilan dalam pekerjaan maka ia akan senantiasa termotivasi untuk bekerja keras. Motivasi ini merupakan dorongan dari dalam diri dosen agar bekerja lebih baik dan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya

Implikasi temuan ini ialah produktivitas dosen yang tinggi seperti mengajar tepat waktu, membuat bahan ajar, menyusun SAP, membuat handout, memberi konsultasi, membimbing, dan meneliti sangat ditentukan oleh dukungan kampus untuk menyiapkan sarana kerja, dan imbalan jasa yang lebih baik.

10. Kepuasan Kerja terhadap Nilai Pelayanan Eksternal

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Kondisi layanan eksternal tidak ditentukan kepuasan kerja karena indikator kepuasan dosen hanya diukur secara individu, atau belum distandarisasi. Pada umumnya dosen pascasarjana pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar memiliki standar kepuasan yang berbeda-beda, dan tidak distandarisasi, dilain pihak setiap dosen tidak sama kapasitas dan kemampuannya dalam mengajar, membimbing, dan menguji, bahkan pengelola pascasarjana belum menyiapkan standar layanan seperti metode pembelajaran, metode umpan balik, metode penilaian ujian tertulis, metode penilaian tugas kelompok dan tugas mandiri.

Temuan penelitian ini bertentangan dengan Fornell, C. (1996) yang mengemukakan bahwa kepuasan akan pelayanan internal ditentukan oleh kepuasan kerja. Indikasi temuan tersebut mengatakan bahwa layanan yang berkualitas didorong oleh motivasi dan loyalitas karyawan dalam organisasi. Selanjutnya Fornell (1992) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan akan

meningkatkan kualitas layanannya. Dengan kualitas layanan tersebut menurut Siehoyono (2004) akan menimbulkan nilai pelayanan yang memberi kepuasan pelanggan

Heskett *et al.* (1994) mengatakan bahwa kualitas layanan eksternal dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pemenuhan kebutuhan karyawan. Selanjutnya Heskett *et al.* (1994) mengatakan bahwa untuk mempertahankan kepuasan pelanggan maka lebih awal perusahaan memberi kepuasan kerja bagi pekerjanya. Dengan meningkatnya kepuasan karyawan maka akan menghasilkan perkembangan perusahaan, kepuasan konsumen, menciptakan nilai perusahaan, dan kesetiaan dan produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

Temuan Zeithaml *et al.* (1990) kualitas layanan eksternal dipengaruhi oleh kerja sama, kepuasan kerja, kesesuaian terhadap teknologi, kemampuan kontrol diri, sistem pengontrolan atau pengawasan, konflik peran, dan ambiguitas peran. Indikasi temuan tersebut menunjukkan adanya kerja sama antara karyawan dan manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Kerja sama yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu perusahaan akan menimbulkan kepuasan tersendiri yang dapat mengendalikan layanannya pada pelanggan.

.Hasil analisis deskripsi pada table 5.9 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.24 menunjukkan bahwa perasaan puas yang dirasakan oleh dosen jika mencapai keberhasilan yang diperoleh dari pekerjaan, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator kepuasan kerja lainnya.

Keadaan ini menggambarkan bahwa apabila seseorang puas karena berhasil dalam pekerjaannya maka akan tumbuhnya loyalitas dosen dalam organisasi, dan pada akhirnya akan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal.

Implikasi temuan ini ialah kualitas layanan dosen dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasannya, melalui pemenuhan sarana pembelajaran dan kompensasi dosen, walaupun tingkat kepuasan dosen berbeda-beda. Implikasi bagi pengelola pascasarjana ialah sebaiknya menetapkan standar layanan seperti cara mengajar, metode pengajaran, standar bahan ajar, metode ujian, dan metode pembimbingan.

11. Retensi terhadap Produktivitas Dosen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa retensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Heskett et al. (1997) yang menjelaskan bahwa produktivitas karyawan dibangun dengan suatu proses dalam waktu tertentu, atau produktivitas karyawan tidak otomatis terjadi tanpa terbangunnya terlebih dahulu rasa kepuasan dari dalam diri karyawan, terhadap pekerjaannya, atasannya, peralatan dan fasilitas, serta aspek-aspek lainnya.

Temuan O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991), dan Lovelace dan Rosen (1996). bahwa produktivitas karyawan merupakan pencapaian target pekerjaan yang ditentukan oleh pengalaman karyawan dalam waktu yang lama. Indikasi temuan tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai produktivitas tinggi maka

karyawan sebaiknya bertahan lama bekerja agar pengalamannya semakin matang dan keilmuannya semakin tinggi.

Temuan Siehoyono (2006) mengatakan bahwa semakin lama orang bekerja pada suatu pemberi kerja maka semakin kecil penyimpangan yang diperbuat, dan akan berdampak pada produktivitasnya. Berarti untuk memperkecil penyimpangan atau kesalahan dalam kerja, maka sebaiknya karyawan tetap bertahan bekerja lebih lama.

Berdasarkan hasil penelitian Kuei *et al.* (1999) menemukan bahwa karyawan yang lama bekerja menghasilkan kualitas kerja lebih baik dan lebih tinggi kemampuan kerjanya. Indikasi tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja, sebaiknya bertahan lama pada suatu pekerjaan sampai mencapai tingkat kemahiran yang tinggi dan akan berdampak pada nilai jual kerja yang tinggi pula.

Tett dan Meyer (1993) mengatakan bahwa perputaran kerja yang rendah akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Adapun temuan Shaw *et al.* (2000), Isen dan Baron (1991) dan Judge (1993) mengatakan bahwa pekerja trampil merupakan proses pembelajaran dalam waktu lama.

Temuan empiris dilapangan menunjukkan bahwa dosen yang mahir mengajar pada beberapa program pascasarjana di Makassar sepakat mengatakan adalah hasil dari pengalaman mengajar dalam waktu yang lama. Diantaranya ada yang mahir menyiapkan bahan ajar, membimbing mahasiswa, membuat jurnal ilmiah, dan melakukan penelitian mandiri, bahkan menulis buku.

Kondisi tersebut menunjukkan suatu hasil dari proses jangka panjang, dimana dalam proses tersebut juga banyak membuat kesalahan, tetapi dalam waktu yang lama kesalahan tersebut dikurangi sampai pada titik terampil.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.10 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.26 menunjukkan bahwa dosen akan betah bekerja dalam program studi jika program studi peduli dengan kepuasan kerja dosennya, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel retensi dosen. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator retensi dosen lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa apabila program studi peduli terhadap kepuasan kerja dosennya maka dosen tersebut akan bertahan bekerja dimana pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Implikasi temuan ini ialah keterampilan dan produktivitas dosen dapat ditingkatkan apabila tekun mengerjakan tugasnya dalam waktu yang lama, karena dalam perjalanan waktu akan belajar untuk mengurangi kesalahan dan meningkatkan keterampilan.

12. Retensi terhadap Nilai Pelayanan Eksternal

Hasil pengujian menunjukkan bahwa retensi tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hal ini terjadi karena dosen yang bertahan lama tetapi tidak belajar untuk mengurangi kesalahan maka tetap tidak memberikan layanan terbaiknya. Disamping itu standar layanan pengajaran tidak distandarisasi, dilain pihak setiap dosen tidak sama kapasitas dan kemampuannya

dalam mengajar, membimbing, dan menguji. Berarti meskipun dosen bertahan lama mengajar pada salah program studi pascasarjana tetapi tidak meningkatkan keilmuannya, kurang melakukan penelitian, dan tidak mengikuti perkembangan keilmuan, maka tetap tidak dapat memberikan layanan pembelajaran dengan maksimal.

Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan Armstrong dan Kotler *et.al.*, (1996) bahwa kepuasan pelanggan ditentukan oleh hasil pembelajaran dan pengamatan dalam waktu yang lama. Hasil penelitian Allen & Meyer (1990), dan Meyer & Allen (1997) mengatakan bahwa komitmen karyawan untuk lama bertahan bekerja dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya.

Berdasarkan penelitian Steers (1977), Mathieu dan Zajac (1990), serta Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) bahwa retensi seseorang staf pekerja dapat mempengaruhi kualitas layanannya. Adapun retensi akan muncul pada individu pekerja apabila memiliki : (1) karakteristik personal yang terdiri dari usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan; (2) karakteristik pekerjaan yang terdiri dari tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; serta (3) pengalaman kerja, yang antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi, dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Salah satu faktor penting yang hubungannya dengan retensi karyawan pada organisasi adalah kepribadian karyawan, padahal kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan pekerjaannya (*person-job fit*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan pada organisasi.

Semakin sesuai kepribadian dosen dengan pekerjaannya sebagai dosen maka semakin tinggi komitmen dan retensi dosen pada layanannya dalam universitas. Selain itu, usia, lama kerja, dan golongan kepangkatan dosen, juga mempengaruhi retensi dosen pada universitas. Kepribadian dilihat berdasarkan *the big five personality* yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (1992, 1998). Teori ini didasarkan pada model lima faktor kepribadian sebagai representasi struktur *trait* yang merupakan dimensi utama dari kepribadian. *Trait* kepribadian merupakan dimensi dari kepribadian yang merupakan kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku, yang bersifat menetap dan ditampilkan individu sebagai respons terhadap berbagai situasi lingkungan (Westen, 1999).

Asesmen yang komprehensif dari kepribadian staf pengajar, dimana individu mempersepsikan bagaimana dirinya sendiri serta bagaimana hubungan dirinya dengan orang lain. Penilaian dalam kepribadian lima besar tidak menghasilkan satu *trait* tunggal yang dominan, tetapi menunjukkan seberapa kuat setiap *trait* dalam diri seseorang. Kelima *trait* kepribadian tersebut adalah: *neuroticism*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, serta *conscientiousness*. Selain faktor kepribadian, bahwa retensi dosen pada universitas dapat mempengaruhi faktor lingkungannya. Menurut Jones & James (1979) bahwa retensi seorang staf pengajar merupakan rangkuman deskriptif karyawan terhadap pengalaman dan kualitas layanan selama berada dalam organisasi.

Menurut Hackman, J.R., dan Oldham, G.R. (1980) bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi layanan eksternal, yaitu faktor pribadi dan faktor lingkungan. Faktor pribadi terdiri dari retensi kerja dan *trait* kepribadian, sedangkan

faktor lingkungan terdiri dari iklim psikologis dan kepuasan kerja. Peneliti berpendapat bahwa kedua faktor tersebut secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap komitmen dosen pada universitas. Selain itu faktor pribadi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan faktor lingkungan karena faktor pribadi bersifat lebih menetap dan lebih sulit untuk diubah dibandingkan faktor lingkungan. Dari dua faktor lingkungan, menurut Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P., dan Caillouet, L.M. (1996) bahwa keberhasilan atas layanan kerja dipengaruhi oleh retensi dosen selama berada dalam organisasi universitas, sedangkan iklim psikologis memberikan pengaruh tidak langsung yaitu melalui kepuasan kerja. Pendapat ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepuasan dosen terhadap pekerjaannya merupakan bentuk perasaan suka atau tidak suka pada pekerjaannya yang muncul sebagai hasil persepsi dosen terhadap situasi dan kejadian di lingkungan kerjanya, yaitu fakultas atau universitas. Ini berarti, iklim psikologis yang dipersepsikan dosen menimbulkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang dirasakan dosen membentuk komitmen dosen pada universitas.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.10 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.26 menunjukkan bahwa dosen akan bertahan dalam program studi jika program studi peduli dengan kepuasan kerja dosennya, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel retensi dosen. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator retensi dosen lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa apabila organisasi peduli terhadap kepuasan

kerja dosennya maka dosen tersebut akan betah bekerja tetapi tidak memberikan nilai pada pelayanan eksternalnya.

Implikasi temuan ini ialah kualitas mengajar, meneliti, menulis, dan membimbing bagi dosen pascasarjana diperoleh dari proses waktu yang lama, selama dalam waktu tersebut belajar untuk mengurangi kesalahan dan meningkatkan kemampuannya melalui membaca, diskusi, dan menulis.

13. Produktivitas Dosen terhadap Nilai Pelayanan Eksternal

Hasil pengujian menunjukkan bahwa produktivitas dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Voss, Chase dan Roth (1999) yang mengemukakan bahwa kualitas layanan eksternal yang terdiri dari *business performance, service effectiveness, service quality, customer satisfaction, customer loyalty and retention* ditentukan oleh produktivitas karyawannya.

Dharma (1991) dalam penelitiannya menemukan bahwa tingginya kualitas layanan seseorang dapat dibuktikan dengan kepuasan pelanggannya, dan kualitas layanan yang tinggi ditentukan oleh metode, dan cara kerja yang lebih produktif. Adapun temuan Ranupandojo (1993), bahwa produktivitas yang tinggi adalah daya kreasi terhadap cara dan metode kerja yang sudah ada, dapat meminingjkatkan kualitas permintaan pelanggannya.

Prabhu (1996) mengatakan bahwa pengembangan program kualitas layanan konsumen berawal dari perbaikan, penghematan, dan efektivitas kerja.

Untuk melakukan perbaikan tersebut maka ditempuh dengan berbagai cara seperti pemberian motivasi, pendidikan dan latihan serta kemampuan dalam berkomunikasi.

Lee (2000) mengatakan bahwa produktivitas karyawan dapat ditunjukkan dengan kemampuan berinteraksi seorang karyawan dengan konsumen, sikap dan perilaku yang baik dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap kualitas layanan yang diberikan. Persepsi dan nilai konsumen terhadap kualitas layanan tersebut, selanjutnya dapat mempengaruhi kepuasan konsumen, sehingga mempengaruhi konsumen untuk melakukan pembelian kembali. Manajemen harus merespon keinginan karyawan dan memberikan motivasi, meningkatkan kemampuan kerja karyawan, memberikan training dan pendidikan untuk peningkatan pengetahuan dalam mewujudkan kualitas layanan terbaik, yang akan mempengaruhi efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Armstrong dan Kotler *et.al.*, (1996) mengatakan bahwa kemampuan jasa pemasaran ditentukan dengan cara peningkatan kemampuan karyawan. Kemampuan karyawan tersebut ditingkatkan oleh perusahaan dengan melatih dan memotivasi karyawan yang berhubungan dengan cara pelayanan pelanggan. Perusahaan yang berhasil memfokuskan perhatian pada karyawan dan pelanggan, berarti perusahaan tersebut memahami mata rantai pelayanan. Pertama, layanan yang sehat atau baik akan mendatangkan laba dan pertumbuhan, sebagai wujud dari kinerja yang superior perusahaan didalam memberikan pelayanan. Kedua, pelanggan yang puas dan loyal. Pelanggan yang puas dan loyal akan tetap setia pada perusahaan, membeli ulang dan merekomendasikan hal-hal yang positif

tentang perusahaan itu kepada pelanggan yang lain. Ketiga, nilai pelayanan yang lebih besar. Perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan secara lebih efektif dan efisien serta berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Keempat, karyawan perusahaan yang puas dan produktif, yaitu perusahaan mewujudkan karyawan yang lebih puas, setia dan memiliki kemauan bekerja keras untuk kepuasan pelanggan eksternal. Kelima, mutu pelayanan internal. Mutu pelayanan internal dapat diwujudkan melalui sistem seleksi yang baik dan pelatihan karyawan yang superior, lingkungan kerja yang bermutu dan dukungan yang kuat untuk berinteraksi dengan pelanggan. Mutu pelayanan internal diharapkan mampu memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja, yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

Layanan dosen pada beberapa penyelenggara program pascasarjana sudah dipandang tepat dan dapat memenuhi persyaratan pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan produktivitas dosen yang tinggi, dan diharapkan mereka akan bekerja lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan kepada mahasiswa.

Hasil analisis deskripsi pada table 5.11 dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada table 5.28 menunjukkan bahwa produktivitas dosen dalam menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan, ini merupakan indikator utama dalam merefleksikan variabel produktivitas dosen. Hal ini terlihat dari nilai rerata dan nilai *loading* yang lebih tinggi dari indikator produktivitas dosen lainnya. Keadaan ini menggambarkan bahwa dosen menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan,

selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai waktu dan jadwal yang ditentukan kadang-kadang lebih cepat, selalu menjaga kerapihan hasil pekerjaan, mutu hasil pekerjaan cenderung mengalami peningkatan dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan dan selalu bersikap teliti dan hati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan.

Implikasi temuan ini ialah kualitas layanan dosen dapat ditingkatkan dengan meningkatkan produktivitasnya melalui perbaikan dalam cara mengajar, cara membuat bahan ajar, banyak melakukan penelitian yang bersifat temuan, membimbing mahasiswa yang kurang mampu agar lebih mampu mengikuti tugas perkuliahan.

G. Kontribusi Teoritis Hasil Penelitian

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menemukan hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten sistem imbalan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana pelayanan, rancangan tempat kerja, kepuasan kerja, retensi, produktivitas kerja, dan nilai pelayanan eksternal pada program pascasarjana yang ada di Kota Makassar.

Temuan dari hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten tersebut secara terperinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan kausal antara sistem imbalan dan penghargaan, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani, dan rancangan

tempat kerja dan kepuasan kerja dosen. Sesuai hasil analisis data dan pengujian hipotesis ditemukan bahwa sistem imbalan dan penghargaan, seleksi dan pengembangan, sarana untuk melayani, dan rancangan tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, sementara rancangan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Demikian pula pengaruh sistem imbalan dan penghargaan terhadap retensi dosen dan produktivitas kerja dosen. Hasil ini bukan merupakan hal baru karena sebelumnya telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Akan tetapi pada penelitian sebelumnya kelima variabel eksogen tersebut merupakan indikator dari pelayanan internal, sementara dalam penelitian ini merupakan variabel yang berdiri sendiri sehingga tingkat pengaruh signifikan variabel bebas cenderung lebih baik dari model yang dikembangkan sebelumnya. Selain itu pengujian model penelitian ini dilakukan dengan obyek dosen di Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar.

2. Hubungan kausal antara variabel kepuasan kerja dosen dengan retensi dan produktivitas kerja dosen dan nilai pelayanan eksternal. Sesuai hasil analisis data dan pengujian hipotesis ditemukan bahwa kepuasan kerja dosen berpengaruh signifikan terhadap retensi dan produktivitas kerja, sementara kepuasan kerja dosen tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal. Hal yang baru dalam model penelitian ini memiliki tingkat signifikan yang lebih baik dari model-model yang telah dikembangkan sebelumnya sehingga dapat memberikan prediksi yang lebih tepat. Selain itu, pengujian

model pada penelitian ini memasukkan variabel retensi dosen yang masih sedikit diteliti khususnya pada retensi dosen di Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar.

H. Implikasi Penelitian

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan model penelitian yang sama, harapan peneliti agar dapat mengembangkan variabel selain variabel pelayanan internal yang terdiri dari variabel sistem imbalan, rancangan pekerjaan, sarana untuk melayani, seleksi dan pengembangan, rancangan tempat kerja, variabel kepuasan, retensi, produktivitas dosen dan nilai pelayanan eksternal. Misalnya pada variabel yang dapat memengaruhi kepuasan dosen ditambahkan sistem administrasi dan lingkungan kerja, untuk lingkungan kerja menggantikan variabel rancangan tempat kerja. Kemudian dari variabel pelayanan eksternal ditambahkan pengaruhnya terhadap kepuasan konsumen, sehingga dapat diketahui sejauh mana kepuasan konsumen yang dirasakan dari pelayanan internal. Juga diharapkan dapat mengembangkan kuesioner yang sudah ada untuk menggali lebih dalam informasi dari responden. Dalam penelitian selanjutnya hendaknya juga diuji hubungan antara nilai pelayanan internal dengan kepuasan konsumen.

Penelitian selanjutnya hendaknya mempertimbangkan efek kepuasan dosen yang lain dan variabel – variabel intervensi yang bisa mempengaruhi nilai pelayanan eksternal, sehingga memperluas pengetahuan MSDM yang ada mengenai dampak dari kepuasan dosen, karena apabila dosen puas maka dosen

tersebut ingin tetap bekerja pada prodi tersebut dan meningkatkan produktivitasnya.

I. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini sangat jauh dari sempurna karena banyaknya aspek yang belum dimasukkan dalam model penelitian serta banyaknya keterbatasan yang dihadapi dalam melaksanakan penelitian berupa:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di program Magister yang telah terakreditasi di Kota Makassar, sehingga tidak dapat digeneralisasi, diharapkan penelitian ini dapat dikembangkan di program studi yang lain.
2. Pengambilan sampel masih terbatas pada dosen saja, sehingga tidak dapat digunakan sebagai dasar generalisasi untuk karyawan atau staf administrasi.
3. Penelitian ini menggunakan pengukuran persepsi seseorang untuk menilai pelayanan yang ada di prodi, kepuasan, retensi, produktivitas dosen dan nilai pelayanan eksternal. Penggunaan data seperti ini mendasarkan pada daya ingat responden, hal ini sangat rentan terhadap bias.
4. Penelitian ini tidak memasukkan variabel kepuasan konsumen sebagai variabel yang mempengaruhi nilai pelayanan eksternal. Padahal kepuasan konsumen merupakan tolok ukur dari nilai pelayanan eksternal.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pengujian hipotesis yang dilakukan sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem imbalan dan penghargaan dari Program Pascasarjana yang diberikan pada dosennya akan membuat dosen tersebut akan puas dan termotivasi agar lebih giat dalam bekerja.
2. Rancangan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa Program Pascasarjana belum merancang pekerjaan yang harus dikerjakan oleh dosennya dengan baik sehingga dosennya tidak puas.
3. Seleksi dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa proses seleksi dan pengembangan di setiap Program Pascasarjana telah diterapkan sesuai dengan undang-undang sehingga menghasilkan dosen yang potensial. Proses seleksi dan pengembangan ini membuat dosen puas karena sesuai dengan bidang keahliannya.
4. Sarana untuk melayani pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di

Kota Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa sarana pelayanan di setiap Program Pascasarjana sudah memadai dan lengkap sehingga dosen puas dan senantiasa memberikan pelayanan yang prima.

5. Rancangan tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hal ini berarti bahwa seluruh pekerjaan tidak dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien jika tidak didukung oleh rancangan tempat kerja yang baik dan memuaskan. Rancangan tempat kerja ini akan mempunyai pengaruh langsung terhadap dosen yang bekerja pada program studi yang bersangkutan.
6. Sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap retensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila dosen merasakan hal positif (reward) dari Program Pascasarjana maka mereka akan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja pada program Pascasarjan tersebut.
7. Sistem imbalan dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini berarti bahwa dengan imbalan yang diterima dosen akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. sistem imbalan dan penghargaan merupakan suatu bentuk penghargaan program studi terhadap dosen atas kontribusi yang mereka berikan berhubungan dengan produktivitas kerja dosen yang bersangkutan.
8. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota

Makassar. Hasil ini berarti bahwa dosen menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Apabila dosen puas dan senang melakukan pekerjaannya maka dosen akan komit dan loyal terhadap program studinya, sehingga retensi yang terjadi di program studi tersebut cenderung rendah.

9. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini berarti bahwa semakin puas dosen maka semakin tinggi produktivitas kerja dosen tersebut. Karena seseorang yang puas terhadap hasil kerjanya dalam bekerja senantiasa akan bekerja keras, demikian pula sebaliknya.
10. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun seorang dosen puas akan pekerjaannya, namun kepuasan tersebut tidak berpengaruh langsung terhadap nilai layanan eksternal, dalam hal ini mahasiswa tidak merasakan langsung dampak dari kepuasan tersebut.
11. Retensi dosen berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini berarti bahwa dosen yang loyal terhadap program pascasarjana akan meningkatkan produktivitas kerjanya dan terus bekerja untuk memajukan program studi tersebut.

12. Retensi dosen tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa para dosen umumnya tidak mempunyai keinginan untuk pindah atau meninggalkan tempat nya mengajar, walaupun demikian hal tersebut tidak langsung dirasakan langsung oleh pihak eksternal, dalam hal ini mahasiswa dan lingkungan sekitar sebagai area tempat untuk mengimplementasikan tugas dosen dalam Tri Darma Perguruan Tinggi.
13. Produktivitas berpengaruh signifikan terhadap nilai pelayanan eksternal dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Program Pascasarjana Terakreditasi di Kota Makassar. Hasil ini berarti bahwa produktivitas dosen yang tinggi diharapkan mereka akan bekerja lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan eksternal.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Perlunya perhatian lebih serius bagi para dosen khususnya yang terkait dengan kepuasan kerja. Sumber ketidakpuasan kerja dosen bukan bersumber pada faktor ekonomi, melainkan faktor psikologis, seperti sapaan atau pujian pada waktu yang tepat. Oleh karena itu, pihak atasan para dosen tersebut perlu meningkatkan supervisi, baik yang bersifat personal maupun teknis.
2. Pelatihan dan lokakarya yang efektif dan berguna bagi peningkatan kompetensi dosen perlu diselenggarakan secara rutin.

3. Ada baiknya dilakukan penelitian khusus dengan sampel responden para dosen dan karyawan, karena selama kuliah mahasiswa harus banyak melakukan komunikasi atau kontak dengan keduanya. Namun alat ukur yang dipergunakan, baik *internal service quality*, *job satisfaction*, maupun *external service quality* harus dibuat secara spesifik, mengingat jenis pekerjaan yang dilakukan oleh para dosen berbeda dengan para karyawan, dalam hal pelayanan terhadap para mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Amang, Baso 2009. "Analisis Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Sulawesi Selatan". **Disertasi**. Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.
- Amstrong, M. 1994. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Media Kompetindo
- Anoraga, Panji. 1997. **Manajemn Bisnis**. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, M. 2003. **Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : Liberty
- Averill, J.R., 1973. "Personal Control Over Aversive Stimuli and It's Relationship to Stress". **Psychological Bulletin**, No. 80. p. 286-303
- Babakus & W. Glenn Monglod, 1991, **Adapting the Servquel Scale to Hospital Services: An Emperical Investigation, Heath Service Research, 26 (6)**
- Boone, & Kurtz. (1995). **Contemporary Marketing Plus (8th ed)**. Orlando: The Dayden Press.
- Bowen, J.T., & S.L. Chen. 2001. "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, May, pp. 213-217.
- Cheng, Y. H., 2001. **A Study on the Factors of internal Service Quality--Nurse for example**. pp. 1- 2.

Cooper, Donald & Emory, William., 1997. **Metode Penelitian Bisnis**. Edisi Kelima. Jld. 1. Jakarta. Erlangga.

Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," **Journal of Marketing**, 56 (July), 55-66.

Cushway, Barry, 1999, **Human Resource Management**, Elex Media Computindo, Jakarta.

David, Garvin, A. 1988. **Managing Quality**. New York. Free Press

Dessler, G., 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jilid I (9th Ed.). Jakarta. Prenhallindo

Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John, 1994, **Fundamental of Management**. Texas: Business Publication

Drucker, Peter F. 1994. **Knowledge Work and Knowledge Society : the Social Transformations of this Century**.

Fichman, Mark, 1988. Motivational Consequence of Absence and Attendance : Proportional Hazard Estimation of Dynamic Motivation Model. **Journal of Applied Psychology**. February

Flippo, Edwin, B. 1991. **Principles of Personnel Management**. New York : Mc Graw Hill Book Company

Fornell, C. 1992, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", **Journal of Marketing**, Vol- 56

- Fortunato and Waddell, 1981. **Personnel Administration in Higher Education** . San Francisco Jossey Bass. Pub.
- Gibson, James. L., John M., Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., 1997. Organization. Eight Edition, Richard D. Irwin Inc., 1995. Terj. Nunuk Andriani. Editor Lydon Saputra . Penerbit Bina Rupa Aksara. Jakarta
- Gilmer, V.H., 1966. **Industrial Psychology**. USA : McGraw Hill Book Company Inc.
- Griffin, R.W., 1987. **Management**, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Press.
- Gronroos, C. 2000. **Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach** (2nd ed). West Sussex: Chichester.
- Haksever, Cengiz., Render, Barry., Russell, Roberta S & Murdick, Robert G. 2000. **Service Management and Operations**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Halowell, Schelsinger & Zornitsky, 1996. "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction", **Human Resources Planning**, 19, 2; ABI/ INFORM Global, p.20
- Hamid, Abdul, 2003. "Analisis Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan", **Tesis Magister Manajemen**, Ikopin, Bandung
- Handoko, T. Hari dan Basu Swasta. 1997. **Manajemen Pemasaran: Analisa Perilaku Konsumen**. Yogyakarta: Edisi pertama, BPFE
- Handoko, T. Hari. 2001. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE .

- Hasibuan, M. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. **Manajemen Personalia**. Yogyakarta: BPFE
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A., 1994, "Putting the Service-Profit Chain to Work", **Harvard Business Review**, Maret-April pp. 164-174.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. 1997. **The Service-Profit Chain**. USA: Simon & Schuster Inc.
- Hisyam, 2007. "Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Pendidikan Tinggi Dikaitkan dengan Kepuasan dan Loyalitas Mahasiswa di Sulawesi Selatan". **Disertasi** Program Doktor Ilmu Ekonomi Unhas. Makassar.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2000. "Having Trouble with Your Strategy ? Then Map It". **Harvard Business Review**. January-February. 2000
- Kerzner, Harold. 2004. **Project Management**. Baldwin-Wallace College Barea, Ohio.
- Komaruddin. 1993. **Manajemen Kantor Teori dan Praktek**. Bandung: Trigenda Karya
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki, 2003. **Perilaku Organisasi**. Penerjemah Erly Suandy, Jakarta: Salemba Empat
- Kuei, Madu, C.N., C.H. & Jacob, R.A. 1999, An Empirical Assesment of the Influence of Quality Dimension on Organizational Performance. **Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 19 (9)
- Lovelace, K. & Rosen, B. (1996). "Differences in Achieving Person-Organization Fit Among Diverse Groups of Managers". **Journal of Management**, 22(5), 703-722

- Loveman, G.W. 1998. "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: an Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking". **Journal of Service Research**, Vol. 1 No. 1, August, pp. 18-31
- Lovelock, Christopher, H., and Lauren K., Wright. 2002. **Service Marketing and Management**. Prentice Hall International, Inc. New Jersey
- Luthans, F. (2002). **Organizational Behaviour** (9th ed). New York : McGraw Hill.
- Malthis, L, Robert and Jackson. H, John,2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangold, W. Glenn & Babakus, 1991, **Adapting the Servqual Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation**, **Health Service Research**, 26 (6).
- Martoyo, S. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE
- Melcher, Arlyn J. 1994. **Struktur dan Proses Organisasi** jilid 1. Jakarta:Rineka Cipta
- Mellor, S., Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., & Rogelberg, S. G., 2001. "Employees Nonwork Obligations And Organizational Commitments: A New Way To Look At The Relationships". **Human Resource Management Journal**, 40, 75-88.
- Miller, L.M., 1987. **Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Moderen**. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Mitchell, T.R., 1982, **People in Organization: in Introduction to Organization Behavior**, Tokyo. Graw Hill Book Comp.

- Nadler, 1990. **The Handbook of Human Resource Management**. American Management Association. New York
- Nathan, Joshua D., and Art Whatley. 2006. "Critical Theory : A Means for Transforming Organization Development." **Organization Development Journal** 2, 24 (Summer 2006)
- Noe, A., Hollenbeck, John R , Gehart, Barry & Wright, Patrick M. (2004). **Human Resource Management**. Singapore : McGraw Hill Companies, Inc.
- O'Connor, T. J 2001. **Performance Management** - Electrical Wholesaling. Harlow : Prentice Hall.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). "People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". **Academy of Management Journal**, 34(3), pp.487-516.
- Rivai, Veithzal,. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen, P. 1996. **Organizational Behaviour (7th ed)**. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer
- Rucci, J Anthony, Steven P.Kirn and Richard T,Quinn.1998. **The Employee Customer Profit Chain at Sears**. Harvard Business Review. Januari-Februari: 81-82.
- Saksono, Slamet. 1995. **Administrasi Kepegawaian**. Yogyakarta : Kanisius
- Schneider, B. & Bowen, D. 1995. **Winning the Service Game**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Schneider, B. & White, S.S., 2004. **Service Quality : Research Perspectives**. Seattle : Sage Publication

Siagian, S. P.,1998. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.

Siehyono, L. 2004. "Am I satisfied ?: Analysing the Influence of Employee Backgrounds and Internal Service Quality on Employee Satisfaction in Economics Faculty of Petra Christian University, Surabaya. **Proposal Penelitian Internal**. Surabaya: Program Management Perhotelan

Siehyono, L. (2006). "Analisa Hubungan Latar Belakang Karyawan dan Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Karyawan di Hotel X Surabaya". **Jurnal Manajemen Perhotelan**, Vol. 2 No. 1, pp.18-26.

Simamora, Bilson, 2001. **Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel**, Edisi Pertama, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama

Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jogjakarta Edisi Kedua, Bagian Penerbit STIE YKPN.

Soetjipto, Budi W, 1997, "Service Quality Pendekatan dan Berbagai Persoalan". **Manajemen Usahawan Indonesia, Usahawan No 01**, TH XXVI Januari, hh.19-24.

Stoner, James A.F., 1993. **Manajemen** Edisi II (Revisi). Alih Bahasa : Alfonsius Sirait. Jakarta. Penerbit Erlangga.

Stoner, J. A.F, Freeman R. E. & Gilbert J.R. Daniel R. 1996. **Manajemen**. Jilid 2. Jakarta: PT Prenhallindo.

Stott, K. & Walker, A. 1995. **Teams Teamwork and Teambuilding**. Singapore: Prentice Hall.

Sugiyono, 2002. **Statistika untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS for Windows**. Bandung. Alfabeta

Sule, E. 2002. "Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan" dalam **Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol.2**, No.2, STIE YKPN, Yogyakarta

Sumardi, 2007. "Keterkaitan Penyelarasan Proses Manajemen dengan Atmosfir Akademik, Komitmen Organisasional, Mutu Layanan dan Kinerja Jurusan pada PTN dan PTS di Makassar". **Disertasi** Program Doktor Ilmu Ekonomi Unhas. Makassar

Tilaar, H.A.R., 1997, **Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi**, Jakarta. Grasindo.

Umar, Husein. 2003. **Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Vroom, V. H. 1964. **Work and Motivation**. New York: Willey.

Werther and Davis. 1996. **Human Resources and Personel Management**. Fourth Edition. Singapore : Mc Graw-Hill.

Winardi. 1990. **Asas-asas Manajemen**. Bandung : Penerbit Mandar Maju

Wispandono, R.M. Moch., 2003. "Model Konfigurasi Organisasi dan Diskriminasi dalam Pencapaian Kinerja : Studi pada Perguruan Tinggi di Bandar Lampung". **Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial**. Vol. 38 No. 2

Zeithaml Valarie A & Mary Jo Bitner, 2000, **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**, Irwin Mc Graw Hill

Zeithaml, V. A., Parasuraman & A., Berry, L. L. 1990. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York : The Free Press.



LAMPIRAN – LAMPIRAN



DAFTAR PERTANYAAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

Jenis Responden : 1. Dosen 2. Karyawan

Umur : Tahun

Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan

Pendidikan Terakhir : 1. SMA 2. Akademi (D3) 3. S1 4. S2

Lama Kerja :Tahun

Unit Kerja :

B. PERNYATAAN: Berilah tanda (√) terhadap respon yang anda anggap paling sesuai dengan pernyataan.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- Variabel Sistem Imbalan

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1. | Saya mendapat imbalan dan penghargaan sesuai dengan prestasi yang saya capai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 2. | Penentuan imbalan yang Saya terima dilakukan secara transparan berdasarkan pangkat dan golongan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Imbalan dan penghargaan yang saya terima sudah sesuai dengan harapan Saya | | | | | |
| 4. | Imbalan dan penghargaan yang Saya terima dapat memotivasi Saya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Saya mengharapkan adanya tunjangan khusus atas kelebihan jam pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Besarnya tunjangan khusus sudah sesuai dengan hasil kerja yang saya Saya lakukan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C. PERNYATAAN: Berilah tanda (√) terhadap respon yang anda anggap paling sesuai dengan pernyataan.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- Variabel Rancangan Pekerjaan

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | STS | TS | KS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1. | Pekerjaan saya secara umum penting bagi pihak lain | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Saya terlibat dalam pekerjaan dari awal sampai akhir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Saya mempunyai banyak variasi tugas pekerjaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Saya mengerjakan tugas secara | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | mandiri | | | | | |
| 5. | Saya mengetahui seberapa baik saya melaksanakan pekerjaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Saya mendapat umpan balik dari program studi tentang keberhasilan pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D. PERNYATAAN: Berilah tanda (√) terhadap respon yang anda anggap paling sesuai dengan pernyataan.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- Variabel Seleksi dan Pengembangan Karyawan

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| 1. | Penerimaan Saya sebagai Dosen di sesuai dengan sistem Seleksi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Saya telah memenuhi kualifikasi dalam seleksi dosen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Saya mengikuti program orientasi terpadu untuk menjadi tenaga edukatif yang professional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Pelatihan yang Saya ikuti di Program Studi ini sudah sesuai dengan kompetensi saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Pengembangan melalui pelatihan yang diberikan telah memotivasi diri saya untuk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | bekerja lebih baik | | | | | |
| 6. | Pengembangan melalui pelatihan yang diberikan telah mampu meningkatkan keterampilan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Pengembangan melalui pelatihan yang diberikan membuat saya lebih kreatif dalam mengembangkan kompetensi say | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Pengembangan melalui pelatihan yang diberikan telah membantu saya dalam pengambilan keputusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

E. PERNYATAAN: Berilah tanda (√) terhadap respon yang anda anggap paling sesuai dengan pernyataan.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- Variabel Sarana Pelayanan

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| 1. | Menurut Saya, tempat parkir di Prodi ini sangat luas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Menurut Saya, bangunan gedung Prodi ini menarik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Menurut Saya, ruang kuliah di Prodi ini sangat nyaman. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Kebutuhan Saya akan akses internet terpenuhi karena Prodi ini menyediakan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | jaringan internet. | | | | | |
| 5. | Saya mengajar lebih mudah karena Prodi ini menyediakan <i>in focus</i> di setiap ruang kuliah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Kebutuhan Saya untuk membaca buku terpenuhi karena Prodi ini menyediakan sarana perpustakaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- **Variabel Rancangan Tempat Kerja**

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1. | Ketenangan di ruang kerja pada Prodi ini sangat terjaga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Layout di Prodi ini sangat menarik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Sirkulasi udara di setiap ruangan yang disediakan cukup baik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Letak ventilasi udara di Prodi ini tertata baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Suhu udara di setiap ruangan terasa sejuk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Pencahayaan di setiap ruangan cukup terang | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

F. PERNYATAAN: Berilah tanda (√) terhadap respon yang anda anggap paling sesuai dengan pernyataan.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- Variabel Kepuasan

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | STP | TP | N | P | SP |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1. | Saya puas dengan beban kerja yang diberikan oleh Prodi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Saya puas dengan lingkungan kerja yang ada di Prodi ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Saya puas, karena dapat bekerja sama dengan rekan sekerja di Prodi ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Saya puas dengan pekerjaan saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Saya puas dengan informasi yang saya terima tentang prestasi kerja saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Saya puas karena diberi kesempatan untuk bekerja sendiri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Saya puas karena mendapat promosi jabatan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

G. PERNYATAAN: Berilah tanda (√) terhadap respon yang anda anggap paling sesuai dengan pernyataan.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- Variabel Retensi Karyawan

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | STS | TS | KS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1. | Saya tidak akan meninggalkan program studi ini dalam waktu dekat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 2. | Saya berencana tetap tinggal di program studi ini untuk mengembangkan karir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Saya tidak mungkin mencari pekerjaan lain | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Saya tidak pernah berpikir untuk keluar dari program studi ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Saya merasa mempunyai masa depan yang baik jika saya tetap tinggal dalam program studi ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Saya akan tetap loyal pada program studi ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- **Variabel Produktivitas Kerja**

| NO | Item Pertanyaan/Pernyataan | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Setiap semester / tahun Saya melaksanakan tugas mengajar sesuai dengan ketentuan beban akademik yang diberikan yaitu 12 SKS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Setiap semester / tahun Saya melaksanakan tugas membimbing dan menguji mahasiswa sesuai dengan ketentuan beban akademik yang diberikan yaitu 12 SKS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Setiap semester / tahun Saya menghasilkan 1 karya penelitian | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Setiap semester / tahun Saya memberi pelayanan kepada masyarakat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Setiap semester / tahun Saya menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi/pemerintah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Setiap semester / tahun Saya melaksanakan tugas khusus seperti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | menulis buku dan menyebarkan gagasan | | | | | |
|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|

- **Variabel Nilai Layanan Eksternal**

| No. | Item Pertanyaan/Pernyataan | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 1. | Menurut Saya, Prodi ini memberi kemudahan dalam pelayanan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Menurut Saya, Prodi ini memberi kesenangan kepada mahasiswa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Menurut Saya, Prodi ini selalu memperhatikan mahasiswa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Menurut Saya, Prodi ini memiliki kualitas yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Menurut Saya, Prodi ini memiliki nama yang baik di mata masyarakat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Menurut Saya, Prodi ini layak untuk mendapat penghargaan berupa akreditasi dari BAN PT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lampiran 2 Validitas reabilitas Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Sistem imbalan dan penghargaan |
|------|---------------------|--------------------------------|
| X1.1 | Pearson Correlation | .629** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X1.2 | Pearson Correlation | .846** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .750** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X1.4 | Pearson Correlation | .795** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X1.5 | Pearson Correlation | .811** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X1.6 | Pearson Correlation | .755** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .860 | 6 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Rancangan pekerjaan |
|------|---------------------|---------------------|
| X2.1 | Pearson Correlation | .748** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X2.2 | Pearson Correlation | .752** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X2.3 | Pearson Correlation | .770** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X2.4 | Pearson Correlation | .650** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X2.5 | Pearson Correlation | .662** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X2.6 | Pearson Correlation | .731** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .811 | 6 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Seleksi dan pengembangan |
|------|---------------------|--------------------------|
| X3.1 | Pearson Correlation | .702** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X3.2 | Pearson Correlation | .792** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X3.3 | Pearson Correlation | .833** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X3.4 | Pearson Correlation | .749** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X3.5 | Pearson Correlation | .770** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X3.6 | Pearson Correlation | .713** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X3.7 | Pearson Correlation | .743** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X3.8 | Pearson Correlation | .784** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .895 | 8 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Sarana untuk melayani |
|------|---------------------|-----------------------|
| X4.1 | Pearson Correlation | .678** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X4.2 | Pearson Correlation | .795** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X4.3 | Pearson Correlation | .781** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X4.4 | Pearson Correlation | .803** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X4.5 | Pearson Correlation | .722** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X4.6 | Pearson Correlation | .729** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .845 | 6 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Rancangan Tempat kerja |
|------|---------------------|---------------------------|
| X5.1 | Pearson Correlation | .613** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X5.2 | Pearson Correlation | .677** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X5.3 | Pearson Correlation | .605** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X5.4 | Pearson Correlation | .559** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X5.5 | Pearson Correlation | .490** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| X5.6 | Pearson Correlation | .363** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .706 | 6 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Kepuasan Dosen |
|------|---------------------|----------------|
| Y1.1 | Pearson Correlation | .689** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y1.2 | Pearson Correlation | .725** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y1.3 | Pearson Correlation | .822** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y1.4 | Pearson Correlation | .726** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y1.5 | Pearson Correlation | .774** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y1.6 | Pearson Correlation | .657** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y1.7 | Pearson Correlation | .750** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .856 | 7 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Retensi Dosen |
|------|---------------------|---------------|
| Y2.1 | Pearson Correlation | .703** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y2.2 | Pearson Correlation | .753** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y2.3 | Pearson Correlation | .774** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y2.4 | Pearson Correlation | .842** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y2.5 | Pearson Correlation | .758** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y2.6 | Pearson Correlation | .842** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .871 | 6 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Produktivitas Dosen |
|------|---------------------|---------------------|
| Y3.1 | Pearson Correlation | .674** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y3.2 | Pearson Correlation | .668** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y3.3 | Pearson Correlation | .590** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y3.4 | Pearson Correlation | .497** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y3.5 | Pearson Correlation | .600** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y3.6 | Pearson Correlation | .504** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .622 | 6 |

Correlations

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Correlations

| | | Nilai Pelayanan Eksternal |
|------|---------------------|---------------------------|
| Y4.1 | Pearson Correlation | .574** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y4.2 | Pearson Correlation | .585** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y4.3 | Pearson Correlation | .553** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y4.4 | Pearson Correlation | .613** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y4.5 | Pearson Correlation | .635** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |
| Y4.6 | Pearson Correlation | .610** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 108 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 108 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 108 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .633 | 6 |

Lampiran 3 Distribusi Frekwensi Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 |
|------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.685 | 3.676 | 3.815 | 3.824 | 3.722 | 3.769 |

Frequency Table

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.0 | 8 | 7.4 | 7.4 | 7.4 |
| | 3.0 | 31 | 28.7 | 28.7 | 36.1 |
| | 4.0 | 56 | 51.9 | 51.9 | 88.0 |
| | 5.0 | 13 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.0 | 5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| | 2.0 | 8 | 7.4 | 7.4 | 12.0 |
| | 3.0 | 26 | 24.1 | 24.1 | 36.1 |
| | 4.0 | 47 | 43.5 | 43.5 | 79.6 |
| | 5.0 | 22 | 20.4 | 20.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.0 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2.0 | 5 | 4.6 | 4.6 | 5.6 |
| | 3.0 | 27 | 25.0 | 25.0 | 30.6 |
| | 4.0 | 55 | 50.9 | 50.9 | 81.5 |
| | 5.0 | 20 | 18.5 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X1.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.0 | 3 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2.0 | 6 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3.0 | 23 | 21.3 | 21.3 | 29.6 |
| | 4.0 | 51 | 47.2 | 47.2 | 76.9 |
| | 5.0 | 25 | 23.1 | 23.1 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X1.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.0 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 2.0 | 12 | 11.1 | 11.1 | 13.0 |
| | 3.0 | 22 | 20.4 | 20.4 | 33.3 |
| | 4.0 | 50 | 46.3 | 46.3 | 79.6 |
| | 5.0 | 22 | 20.4 | 20.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X1.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.0 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2.0 | 8 | 7.4 | 7.4 | 8.3 |
| | 3.0 | 28 | 25.9 | 25.9 | 34.3 |
| | 4.0 | 49 | 45.4 | 45.4 | 79.6 |
| | 5.0 | 22 | 20.4 | 20.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 |
|------|---------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.69 | 3.41 | 3.45 | 3.54 | 3.64 | 3.61 |

Frequency Table

X2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 3 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 14 | 13.0 | 13.0 | 15.7 |
| | 3 | 21 | 19.4 | 19.4 | 35.2 |
| | 4 | 45 | 41.7 | 41.7 | 76.9 |
| | 5 | 25 | 23.1 | 23.1 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2 | 18 | 16.7 | 16.7 | 17.6 |
| | 3 | 36 | 33.3 | 33.3 | 50.9 |
| | 4 | 42 | 38.9 | 38.9 | 89.8 |
| | 5 | 11 | 10.2 | 10.2 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 2 | 14 | 13.0 | 13.0 | 14.8 |
| | 3 | 32 | 29.6 | 29.6 | 44.4 |
| | 4 | 53 | 49.1 | 49.1 | 93.5 |
| | 5 | 7 | 6.5 | 6.5 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X2.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2 | 11 | 10.2 | 10.2 | 11.1 |
| | 3 | 34 | 31.5 | 31.5 | 42.6 |
| | 4 | 53 | 49.1 | 49.1 | 91.7 |
| | 5 | 9 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X2.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 2 | 8 | 7.4 | 7.4 | 9.3 |
| | 3 | 28 | 25.9 | 25.9 | 35.2 |
| | 4 | 59 | 54.6 | 54.6 | 89.8 |
| | 5 | 11 | 10.2 | 10.2 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X2.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2 | 7 | 6.5 | 6.5 | 7.4 |
| | 3 | 36 | 33.3 | 33.3 | 40.7 |
| | 4 | 53 | 49.1 | 49.1 | 89.8 |
| | 5 | 11 | 10.2 | 10.2 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 |
|------|---------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.81 | 3.64 | 3.59 | 3.42 |

Statistics

| | | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3.8 |
|------|---------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.59 | 3.49 | 3.55 | 3.33 |

Frequency Table

X3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 2 | 7 | 6.5 | 6.5 | 8.3 |
| | 3 | 26 | 24.1 | 24.1 | 32.4 |
| | 4 | 48 | 44.4 | 44.4 | 76.9 |
| | 5 | 25 | 23.1 | 23.1 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| | 2 | 10 | 9.3 | 9.3 | 13.0 |
| | 3 | 23 | 21.3 | 21.3 | 34.3 |
| | 4 | 55 | 50.9 | 50.9 | 85.2 |
| | 5 | 16 | 14.8 | 14.8 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X3.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 2 | 12 | 11.1 | 11.1 | 13.0 |
| | 3 | 28 | 25.9 | 25.9 | 38.9 |
| | 4 | 52 | 48.1 | 48.1 | 87.0 |
| | 5 | 14 | 13.0 | 13.0 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X3.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| 2 | 18 | 16.7 | 16.7 | 21.3 |
| 3 | 23 | 21.3 | 21.3 | 42.6 |
| 4 | 51 | 47.2 | 47.2 | 89.8 |
| 5 | 11 | 10.2 | 10.2 | 100.0 |
| Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X3.5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| 2 | 15 | 13.9 | 13.9 | 15.7 |
| 3 | 21 | 19.4 | 19.4 | 35.2 |
| 4 | 57 | 52.8 | 52.8 | 88.0 |
| 5 | 13 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X3.6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| 2 | 16 | 14.8 | 14.8 | 15.7 |
| 3 | 37 | 34.3 | 34.3 | 50.0 |
| 4 | 37 | 34.3 | 34.3 | 84.3 |
| 5 | 17 | 15.7 | 15.7 | 100.0 |
| Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X3.7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 2 | 18 | 16.7 | 16.7 | 18.5 |
| | 3 | 24 | 22.2 | 22.2 | 40.7 |
| | 4 | 47 | 43.5 | 43.5 | 84.3 |
| | 5 | 17 | 15.7 | 15.7 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X3.8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| | 2 | 16 | 14.8 | 14.8 | 19.4 |
| | 3 | 33 | 30.6 | 30.6 | 50.0 |
| | 4 | 46 | 42.6 | 42.6 | 92.6 |
| | 5 | 8 | 7.4 | 7.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | X4.6 |
|------|---------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.24 | 3.87 | 3.81 | 3.40 | 3.40 | 3.56 |

Frequency Table

X4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 22 | 20.4 | 20.4 | 20.4 |
| | 3 | 45 | 41.7 | 41.7 | 62.0 |
| | 4 | 34 | 31.5 | 31.5 | 93.5 |
| | 5 | 7 | 6.5 | 6.5 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2 | 3 | 2.8 | 2.8 | 3.7 |
| | 3 | 26 | 24.1 | 24.1 | 27.8 |
| | 4 | 57 | 52.8 | 52.8 | 80.6 |
| | 5 | 21 | 19.4 | 19.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X4.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 12 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | 3 | 21 | 19.4 | 19.4 | 30.6 |
| | 4 | 51 | 47.2 | 47.2 | 77.8 |
| | 5 | 24 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X4.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 3 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 15 | 13.9 | 13.9 | 16.7 |
| | 3 | 34 | 31.5 | 31.5 | 48.1 |
| | 4 | 48 | 44.4 | 44.4 | 92.6 |
| | 5 | 8 | 7.4 | 7.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X4.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2 | 19 | 17.6 | 17.6 | 18.5 |
| | 3 | 31 | 28.7 | 28.7 | 47.2 |
| | 4 | 50 | 46.3 | 46.3 | 93.5 |
| | 5 | 7 | 6.5 | 6.5 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X4.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2 | 8 | 7.4 | 7.4 | 8.3 |
| | 3 | 38 | 35.2 | 35.2 | 43.5 |
| | 4 | 52 | 48.1 | 48.1 | 91.7 |
| | 5 | 9 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X5.4 | X5.5 | X5.6 |
|------|---------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.76 | 3.81 | 3.73 | 3.95 | 3.79 | 3.86 |

Frequency Table

X5.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 11 | 10.2 | 10.2 | 10.2 |
| | 3 | 16 | 14.8 | 14.8 | 25.0 |
| | 4 | 69 | 63.9 | 63.9 | 88.9 |
| | 5 | 12 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X5.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2 | 6 | 5.6 | 5.6 | 6.5 |
| | 3 | 19 | 17.6 | 17.6 | 24.1 |
| | 4 | 68 | 63.0 | 63.0 | 87.0 |
| | 5 | 14 | 13.0 | 13.0 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X5.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 6 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 3 | 32 | 29.6 | 29.6 | 35.2 |
| | 4 | 55 | 50.9 | 50.9 | 86.1 |
| | 5 | 15 | 13.9 | 13.9 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X5.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 3 | 22 | 20.4 | 20.4 | 23.1 |
| | 4 | 60 | 55.6 | 55.6 | 78.7 |
| | 5 | 23 | 21.3 | 21.3 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X5.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 8 | 7.4 | 7.4 | 7.4 |
| | 3 | 25 | 23.1 | 23.1 | 30.6 |
| | 4 | 57 | 52.8 | 52.8 | 83.3 |
| | 5 | 18 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | | 108 | 100.0 | 100.0 | |

X5.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 7 | 6.5 | 6.5 | 6.5 |
| | 3 | 20 | 18.5 | 18.5 | 25.0 |
| | 4 | 62 | 57.4 | 57.4 | 82.4 |
| | 5 | 19 | 17.6 | 17.6 | 100.0 |
| Total | | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 |
|------|---------|------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 10 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Mean | | 3.84 | 3.74 | 3.94 | 4.19 | 4.18 | 3.87 | 3.9 |

Frequency Table

Y1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 8 | 7.4 | 7.4 | 7.4 |
| | 3 | 19 | 17.6 | 17.6 | 25.0 |
| | 4 | 63 | 58.3 | 58.3 | 83.3 |
| | 5 | 18 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 9 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | 3 | 29 | 26.9 | 26.9 | 35.2 |
| | 4 | 51 | 47.2 | 47.2 | 82.4 |
| | 5 | 19 | 17.6 | 17.6 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| | 3 | 27 | 25.0 | 25.0 | 28.7 |
| | 4 | 49 | 45.4 | 45.4 | 74.1 |
| | 5 | 28 | 25.9 | 25.9 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 3 | 8 | 7.4 | 7.4 | 9.3 |
| | 4 | 65 | 60.2 | 60.2 | 69.4 |
| | 5 | 33 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 3 | 15 | 13.9 | 13.9 | 14.8 |
| | 4 | 56 | 51.9 | 51.9 | 66.7 |
| | 5 | 36 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| | 3 | 28 | 25.9 | 25.9 | 29.6 |
| | 4 | 54 | 50.0 | 50.0 | 79.6 |
| | 5 | 22 | 20.4 | 20.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| | 3 | 22 | 20.4 | 20.4 | 25.0 |
| | 4 | 53 | 49.1 | 49.1 | 74.1 |
| | 5 | 28 | 25.9 | 25.9 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | Y2.1 | Y2.2 | Y2.3 | Y2.4 | Y2.5 | Y2.6 |
|------|---------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.70 | 3.74 | 3.57 | 3.33 | 3.79 | 3.33 |

Frequency Table

Y2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 6 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 3 | 32 | 29.6 | 29.6 | 35.2 |
| | 4 | 58 | 53.7 | 53.7 | 88.9 |
| | 5 | 12 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 9 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | 3 | 30 | 27.8 | 27.8 | 36.1 |
| | 4 | 49 | 45.4 | 45.4 | 81.5 |
| | 5 | 20 | 18.5 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 10 | 9.3 | 9.3 | 9.3 |
| | 3 | 37 | 34.3 | 34.3 | 43.5 |
| | 4 | 50 | 46.3 | 46.3 | 89.8 |
| | 5 | 11 | 10.2 | 10.2 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 24 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| | 3 | 34 | 31.5 | 31.5 | 53.7 |
| | 4 | 40 | 37.0 | 37.0 | 90.7 |
| | 5 | 10 | 9.3 | 9.3 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 10 | 9.3 | 9.3 | 9.3 |
| | 3 | 25 | 23.1 | 23.1 | 32.4 |
| | 4 | 51 | 47.2 | 47.2 | 79.6 |
| | 5 | 22 | 20.4 | 20.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 24 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| | 3 | 34 | 31.5 | 31.5 | 53.7 |
| | 4 | 40 | 37.0 | 37.0 | 90.7 |
| | 5 | 10 | 9.3 | 9.3 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | Y3.1 | Y3.2 | Y3.3 | Y3.4 | Y3.5 | Y3.6 |
|------|---------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4.18 | 4.17 | 4.26 | 4.34 | 4.32 | 4.27 |

Frequency Table

Y3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 3 | 11 | 10.2 | 10.2 | 11.1 |
| | 4 | 64 | 59.3 | 59.3 | 70.4 |
| | 5 | 32 | 29.6 | 29.6 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| | 4 | 80 | 74.1 | 74.1 | 78.7 |
| | 5 | 23 | 21.3 | 21.3 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y3.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| 4 | 70 | 64.8 | 64.8 | 69.4 |
| 5 | 33 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y3.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| 4 | 69 | 63.9 | 63.9 | 64.8 |
| 5 | 38 | 35.2 | 35.2 | 100.0 |
| Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y3.5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4 | 73 | 67.6 | 67.6 | 67.6 |
| 5 | 35 | 32.4 | 32.4 | 100.0 |
| Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y3.6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| 4 | 71 | 65.7 | 65.7 | 69.4 |
| 5 | 33 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Frequencies

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

Statistics

| | | Y4.1 | Y4.2 | Y4.3 | Y4.4 | Y4.5 | Y4.6 |
|------|---------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4.28 | 4.30 | 4.35 | 4.40 | 4.27 | 4.29 |

Frequency Table

Y4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 4 | 76 | 70.4 | 70.4 | 71.3 |
| | 5 | 31 | 28.7 | 28.7 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 3 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 4 | 70 | 64.8 | 64.8 | 67.6 |
| | 5 | 35 | 32.4 | 32.4 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y4.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| | 4 | 62 | 57.4 | 57.4 | 61.1 |
| | 5 | 42 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y4.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 4 | 61 | 56.5 | 56.5 | 58.3 |
| | 5 | 45 | 41.7 | 41.7 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y4.5

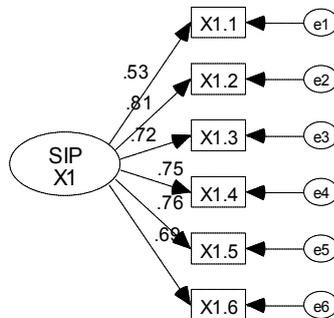
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 3 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 4 | 73 | 67.6 | 67.6 | 70.4 |
| | 5 | 32 | 29.6 | 29.6 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Y4.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 2 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 4 | 73 | 67.6 | 67.6 | 69.4 |
| | 5 | 33 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 108 | 100.0 | 100.0 | |

Confirmatory Faktor Analysis

GOODNES OF FIT
Chi_Square = 16.179
Probability = .063
CMIN/DF = 1.798
RMSEA = .086
GFI = .945
AGFI = .873
TLI = .954
CFI = .972



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

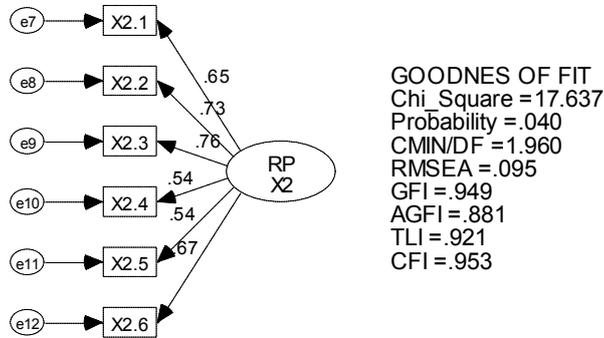
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| X1.1 <--- SIP_X1 | .494 | .091 | 5.443 | *** | |
| X1.2 <--- SIP_X1 | 1.000 | | | | |
| X1.3 <--- SIP_X1 | .704 | .091 | 7.705 | *** | |
| X1.4 <--- SIP_X1 | .854 | .106 | 8.073 | *** | |
| X1.5 <--- SIP_X1 | .885 | .108 | 8.174 | *** | |
| X1.6 <--- SIP_X1 | .738 | .101 | 7.279 | *** | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|------------------|----------|
| X1.1 <--- SIP_X1 | .534 |
| X1.2 <--- SIP_X1 | .808 |
| X1.3 <--- SIP_X1 | .723 |
| X1.4 <--- SIP_X1 | .752 |
| X1.5 <--- SIP_X1 | .760 |
| X1.6 <--- SIP_X1 | .688 |



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

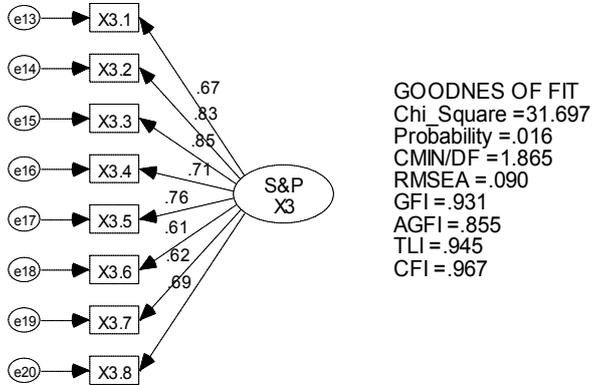
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------------|----------|------|-------|-----|-------|
| X2.6 <--- RP_X2 | .781 | .137 | 5.678 | *** | |
| X2.5 <--- RP_X2 | .654 | .139 | 4.708 | *** | |
| X2.4 <--- RP_X2 | .652 | .137 | 4.752 | *** | |
| X2.3 <--- RP_X2 | .969 | .157 | 6.183 | *** | |
| X2.2 <--- RP_X2 | .972 | .162 | 6.004 | *** | |
| X2.1 <--- RP_X2 | 1.000 | | | | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|-----------------|----------|
| X2.6 <--- RP_X2 | .672 |
| X2.5 <--- RP_X2 | .536 |
| X2.4 <--- RP_X2 | .541 |
| X2.3 <--- RP_X2 | .759 |
| X2.2 <--- RP_X2 | .726 |
| X2.1 <--- RP_X2 | .655 |



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

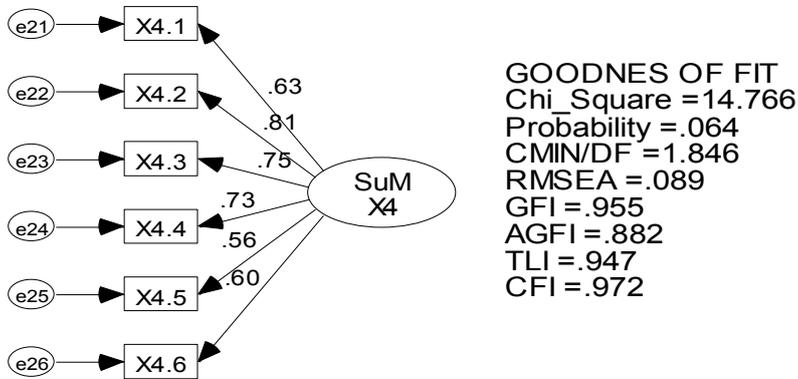
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| X3.6 <--- S&P_X3 | .721 | .109 | 6.617 | *** | |
| X3.5 <--- S&P_X3 | .885 | .124 | 7.124 | *** | |
| X3.4 <--- S&P_X3 | .904 | .113 | 8.009 | *** | |
| X3.3 <--- S&P_X3 | .963 | .095 | 10.189 | *** | |
| X3.2 <--- S&P_X3 | 1.000 | | | | |
| X3.1 <--- S&P_X3 | .772 | .103 | 7.476 | *** | |
| X3.7 <--- S&P_X3 | .776 | .113 | 6.845 | *** | |
| X3.8 <--- S&P_X3 | .838 | .107 | 7.812 | *** | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|------------------|----------|
| X3.6 <--- S&P_X3 | .605 |
| X3.5 <--- S&P_X3 | .762 |
| X3.4 <--- S&P_X3 | .706 |
| X3.3 <--- S&P_X3 | .848 |
| X3.2 <--- S&P_X3 | .831 |
| X3.1 <--- S&P_X3 | .669 |
| X3.7 <--- S&P_X3 | .623 |
| X3.8 <--- S&P_X3 | .693 |



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

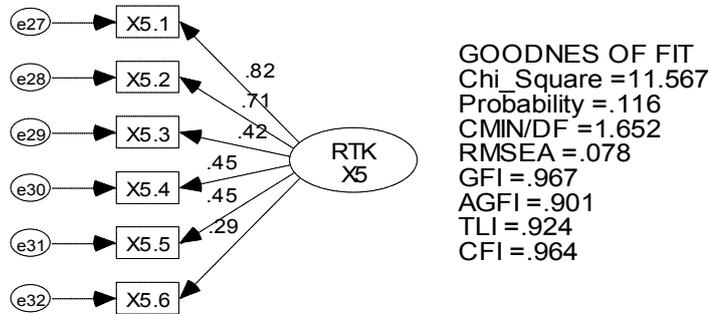
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| X4.6 <--- SuM_X4 | .692 | .120 | 5.765 | *** | |
| X4.5 <--- SuM_X4 | .718 | .134 | 5.368 | *** | |
| X4.4 <--- SuM_X4 | .982 | .139 | 7.058 | *** | |
| X4.3 <--- SuM_X4 | 1.000 | | | | |
| X4.2 <--- SuM_X4 | .931 | .121 | 7.672 | *** | |
| X4.1 <--- SuM_X4 | .786 | .129 | 6.082 | *** | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|------------------|----------|
| X4.6 <--- SuM_X4 | .599 |
| X4.5 <--- SuM_X4 | .559 |
| X4.4 <--- SuM_X4 | .732 |
| X4.3 <--- SuM_X4 | .750 |
| X4.2 <--- SuM_X4 | .809 |
| X4.1 <--- SuM_X4 | .630 |



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

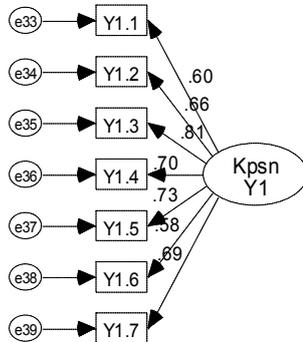
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------|----------|------|-------|------|-------|
| X5.5 <--- RTK_X5 | .565 | .145 | 3.896 | *** | |
| X5.4 <--- RTK_X5 | .512 | .158 | 3.243 | .001 | |
| X5.3 <--- RTK_X5 | .499 | .136 | 3.673 | *** | |
| X5.2 <--- RTK_X5 | .843 | .165 | 5.113 | *** | |
| X5.1 <--- RTK_X5 | 1.000 | | | | |
| X5.6 <--- RTK_X5 | .348 | .132 | 2.638 | .008 | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|------------------|----------|
| X5.5 <--- RTK_X5 | .448 |
| X5.4 <--- RTK_X5 | .451 |
| X5.3 <--- RTK_X5 | .417 |
| X5.2 <--- RTK_X5 | .709 |
| X5.1 <--- RTK_X5 | .819 |
| X5.6 <--- RTK_X5 | .287 |



GOODNES OF FIT
 Chi_Square =15.657
 Probability =.335
 CMIN/DF =1.118
 RMSEA =.033
 GFI =.959
 AGFI =.919
 TLI =.991
 CFI =.994

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

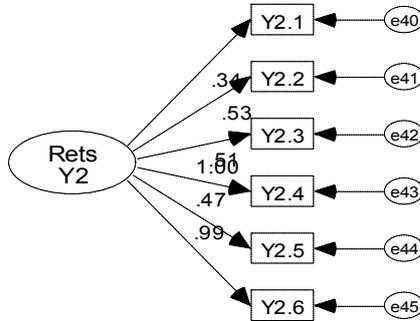
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| Y1.7 <--- Kpsn_Y1 | .841 | .115 | 7.286 | *** | |
| Y1.6 <--- Kpsn_Y1 | .680 | .114 | 5.985 | *** | |
| Y1.5 <--- Kpsn_Y1 | .770 | .098 | 7.843 | *** | |
| Y1.4 <--- Kpsn_Y1 | .688 | .092 | 7.465 | *** | |
| Y1.3 <--- Kpsn_Y1 | 1.000 | | | | |
| Y1.2 <--- Kpsn_Y1 | .842 | .122 | 6.909 | *** | |
| Y1.1 <--- Kpsn_Y1 | .719 | .115 | 6.261 | *** | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|-------------------|----------|
| Y1.7 <--- Kpsn_Y1 | .688 |
| Y1.6 <--- Kpsn_Y1 | .580 |
| Y1.5 <--- Kpsn_Y1 | .732 |
| Y1.4 <--- Kpsn_Y1 | .702 |
| Y1.3 <--- Kpsn_Y1 | .814 |
| Y1.2 <--- Kpsn_Y1 | .657 |
| Y1.1 <--- Kpsn_Y1 | .603 |

GOODNES OF FIT
 Chi_Square =21.374
 Probability =.002
 CMIN/DF =3.562
 RMSEA =.155
 GFI =.943
 AGFI =.800
 TLI =.937
 CFI =.975



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

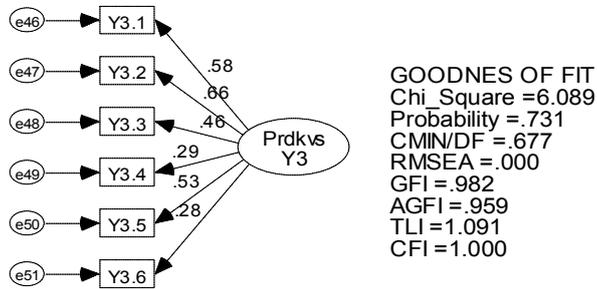
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| Y2.1 <--- Rets_Y2 | .269 | .073 | 3.692 | *** | |
| Y2.2 <--- Rets_Y2 | .494 | .076 | 6.491 | *** | |
| Y2.4 <--- Rets_Y2 | 1.000 | | | | |
| Y2.5 <--- Rets_Y2 | .442 | .081 | 5.456 | *** | |
| Y2.6 <--- Rets_Y2 | .971 | .020 | 48.385 | *** | |
| Y2.3 <--- Rets_Y2 | .439 | .072 | 6.089 | *** | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|-------------------|----------|
| Y2.1 <--- Rets_Y2 | .337 |
| Y2.2 <--- Rets_Y2 | .534 |
| Y2.4 <--- Rets_Y2 | .999 |
| Y2.5 <--- Rets_Y2 | .468 |
| Y2.6 <--- Rets_Y2 | .990 |
| Y2.3 <--- Rets_Y2 | .509 |



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

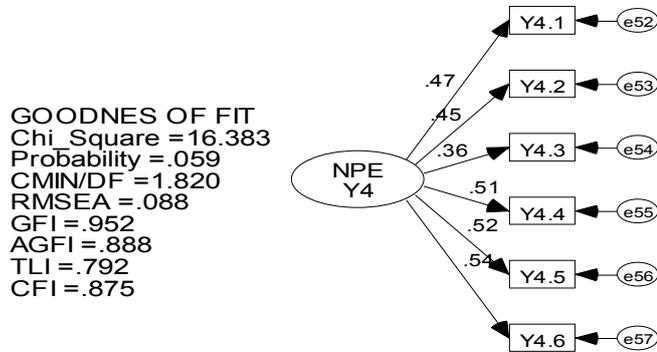
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---------------------|----------|------|-------|------|-------|
| Y3.6 <--- Prdkvs_Y3 | .399 | .178 | 2.246 | .025 | |
| Y3.5 <--- Prdkvs_Y3 | .677 | .188 | 3.606 | *** | |
| Y3.4 <--- Prdkvs_Y3 | .393 | .170 | 2.316 | .021 | |
| Y3.3 <--- Prdkvs_Y3 | .661 | .202 | 3.276 | .001 | |
| Y3.2 <--- Prdkvs_Y3 | .855 | .221 | 3.861 | *** | |
| Y3.1 <--- Prdkvs_Y3 | 1.000 | | | | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|---------------------|----------|
| Y3.6 <--- Prdkvs_Y3 | .283 |
| Y3.5 <--- Prdkvs_Y3 | .533 |
| Y3.4 <--- Prdkvs_Y3 | .293 |
| Y3.3 <--- Prdkvs_Y3 | .457 |
| Y3.2 <--- Prdkvs_Y3 | .655 |
| Y3.1 <--- Prdkvs_Y3 | .580 |



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------|----------|------|-------|------|-------|
| Y4.1 <--- NPE_Y4 | .828 | .273 | 3.031 | .002 | |
| Y4.2 <--- NPE_Y4 | .864 | .293 | 2.946 | .003 | |
| Y4.3 <--- NPE_Y4 | .733 | .290 | 2.531 | .011 | |
| Y4.4 <--- NPE_Y4 | 1.000 | | | | |
| Y4.5 <--- NPE_Y4 | .977 | .307 | 3.180 | .001 | |
| Y4.6 <--- NPE_Y4 | .992 | .307 | 3.230 | .001 | |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|------------------|----------|
| Y4.1 <--- NPE_Y4 | .473 |
| Y4.2 <--- NPE_Y4 | .450 |
| Y4.3 <--- NPE_Y4 | .357 |
| Y4.4 <--- NPE_Y4 | .509 |
| Y4.5 <--- NPE_Y4 | .521 |
| Y4.6 <--- NPE_Y4 | .540 |

Lampiran 5 Univariate outliers

Descriptives

[DataSet1] D:\PROPOSAL S3 UNHAS\New Folder\Data mentah PAJAM'AN.sav

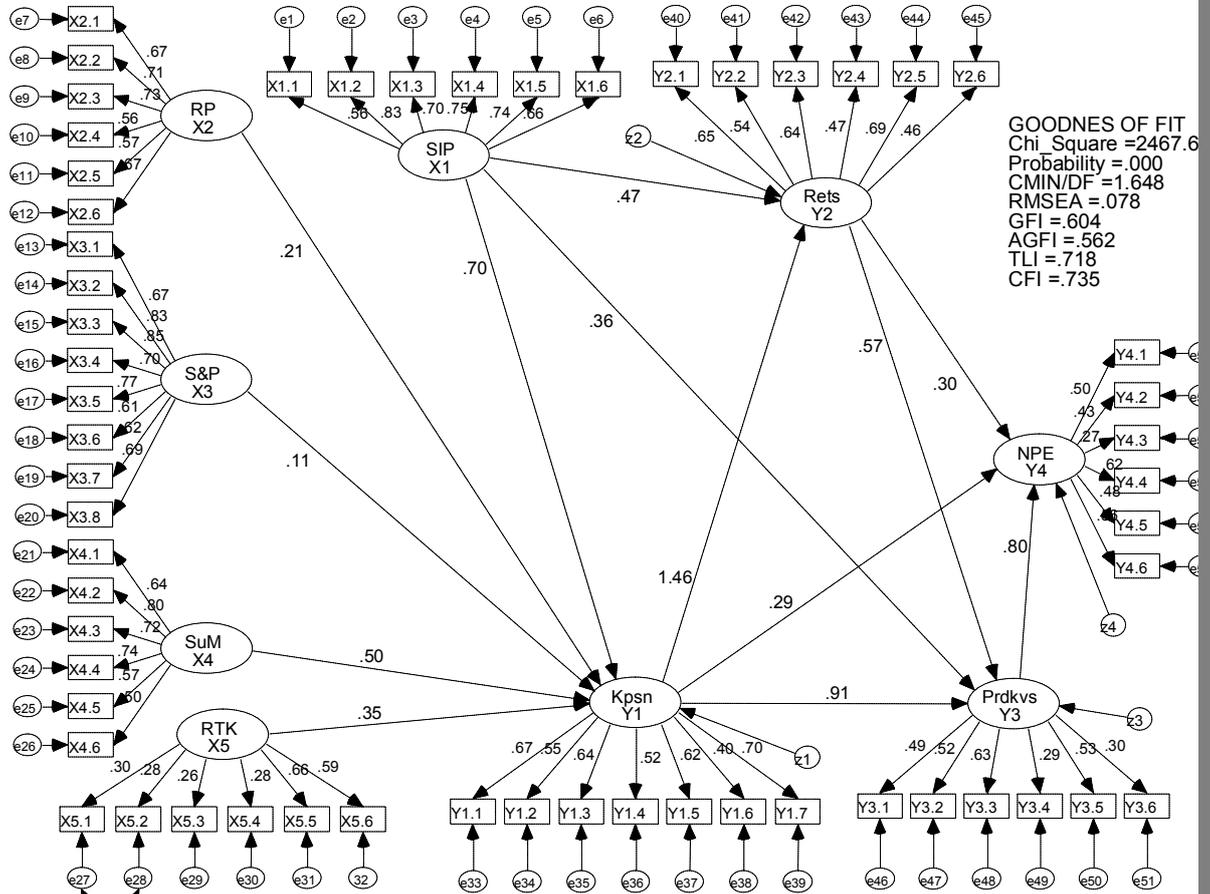
Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| Zscore(X1.1) | 108 | -2.15722 | 1.68311 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X1.2) | 108 | -2.59637 | 1.28471 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X1.3) | 108 | -3.42439 | 1.44185 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X1.4) | 108 | -2.98682 | 1.24369 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X1.5) | 108 | -2.79271 | 1.31086 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X1.6) | 108 | -3.10232 | 1.37996 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2.1) | 108 | -2.55588 | 1.23841 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2.2) | 108 | -2.62387 | 1.73579 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2.3) | 108 | -2.82418 | 1.77977 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2.4) | 108 | -3.07467 | 1.77298 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2.5) | 108 | -3.15372 | 1.62666 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2.6) | 108 | -3.28345 | 1.74651 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.1) | 108 | -3.01068 | 1.28177 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.2) | 108 | -2.71726 | 1.40154 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.3) | 108 | -2.82570 | 1.53395 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.4) | 108 | -2.33873 | 1.53227 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.5) | 108 | -2.76497 | 1.50099 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.6) | 108 | -2.58954 | 1.56913 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.7) | 108 | -2.52551 | 1.44184 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3.8) | 108 | -2.38984 | 1.70703 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4.1) | 108 | -1.45562 | 2.06394 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4.2) | 108 | -3.64964 | 1.43631 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4.3) | 108 | -1.98067 | 1.31029 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4.4) | 108 | -2.61660 | 1.74777 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4.5) | 108 | -2.70857 | 1.80920 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4.6) | 108 | -3.23760 | 1.82995 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5.1) | 108 | -2.24442 | 1.58291 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5.2) | 108 | -3.68902 | 1.55327 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5.3) | 108 | -2.25272 | 1.65039 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5.4) | 108 | -2.68223 | 1.43646 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5.5) | 108 | -2.20780 | 1.49856 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5.6) | 108 | -2.38938 | 1.46216 | .0000000 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 108 | | | | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| Zscore(Y1.1) | 108 | -2.34038 | 1.47009 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y1.2) | 108 | -2.05548 | 1.48694 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y1.3) | 108 | -2.38329 | 1.31138 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y1.4) | 108 | -3.38698 | 1.24332 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y1.5) | 108 | -3.13162 | 1.18602 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y1.6) | 108 | -2.41492 | 1.45851 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y1.7) | 108 | -2.42949 | 1.28350 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y2.1) | 108 | -2.30377 | 1.75287 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y2.2) | 108 | -2.02921 | 1.46794 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y2.3) | 108 | -1.96864 | 1.78335 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y2.4) | 108 | -1.43793 | 1.79741 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y2.5) | 108 | -2.04009 | 1.38472 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y2.6) | 108 | -1.43793 | 1.79741 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y3.1) | 108 | -3.40649 | 1.29012 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y3.2) | 108 | -2.41362 | 1.72401 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y3.3) | 108 | -2.34936 | 1.38198 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y3.4) | 108 | -2.70682 | 1.32541 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y3.5) | 108 | -.68921 | 1.43750 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y3.6) | 108 | -2.42773 | 1.39993 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y4.1) | 108 | -2.71693 | 1.53566 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y4.2) | 108 | -2.51092 | 1.36307 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y4.3) | 108 | -2.44802 | 1.17371 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y4.4) | 108 | -2.64580 | 1.13892 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y4.5) | 108 | -2.51536 | 1.45047 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(Y4.6) | 108 | -2.60584 | 1.44352 | .0000000 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 108 | | | | |

Model Overall



Analysis Summary

Date and Time

Date: Monday, November 15, 2010

Time: 1:59:07 AM

Title

model: Monday, November 15, 2010 01:59 AM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 108

Parameter summary (Group number 1)

| | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
|-----------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
| Fixed | 70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 70 |
| Labeled | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Unlabeled | 61 | 29 | 66 | 0 | 0 | 156 |

| | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
|-------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
| Total | 131 | 29 | 66 | 0 | 0 | 226 |

Assessment of normality (Group number 1)

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| X5.6 | 2.000 | 5.000 | -.589 | -2.500 | .254 | .539 |
| X3.8 | 1.000 | 5.000 | -.525 | -2.226 | -.197 | -.418 |
| X3.7 | 1.000 | 5.000 | -.429 | -1.822 | -.562 | -1.193 |
| Y1.1 | 2.000 | 5.000 | -.640 | -2.715 | .293 | .622 |
| Y1.2 | 2.000 | 5.000 | -.316 | -1.340 | -.444 | -.942 |
| Y1.3 | 2.000 | 5.000 | -.303 | -1.284 | -.553 | -1.174 |
| Y1.4 | 2.000 | 5.000 | -.621 | -2.636 | 1.103 | 2.340 |
| Y1.5 | 2.000 | 5.000 | -.416 | -1.764 | -.258 | -.547 |
| Y1.6 | 2.000 | 5.000 | -.259 | -1.098 | -.356 | -.755 |
| Y1.7 | 2.000 | 5.000 | -.467 | -1.981 | -.221 | -.469 |
| Y3.1 | 2.000 | 5.000 | -.383 | -1.625 | .302 | .640 |
| Y3.2 | 3.000 | 5.000 | .416 | 1.764 | .528 | 1.120 |
| Y3.3 | 3.000 | 5.000 | .135 | .571 | -.391 | -.830 |
| Y3.4 | 3.000 | 5.000 | .431 | 1.829 | -1.239 | -2.629 |
| Y3.5 | 4.000 | 5.000 | .752 | 3.190 | -1.435 | -3.044 |
| Y3.6 | 3.000 | 5.000 | .222 | .943 | -.447 | -.948 |
| Y2.6 | 2.000 | 5.000 | -.023 | -.099 | -.932 | -1.977 |
| Y2.5 | 2.000 | 5.000 | -.412 | -1.749 | -.448 | -.950 |
| Y2.4 | 2.000 | 5.000 | .000 | .000 | -.941 | -1.997 |
| Y2.3 | 2.000 | 5.000 | -.188 | -.798 | -.403 | -.855 |
| Y2.2 | 2.000 | 5.000 | -.281 | -1.191 | -.523 | -1.110 |
| Y2.1 | 2.000 | 5.000 | -.306 | -1.298 | -.075 | -.160 |
| Y4.6 | 3.000 | 5.000 | .465 | 1.974 | -.700 | -1.485 |
| Y4.5 | 3.000 | 5.000 | .365 | 1.549 | -.476 | -1.009 |
| Y4.4 | 3.000 | 5.000 | .031 | .133 | -1.176 | -2.494 |
| Y4.3 | 3.000 | 5.000 | -.064 | -.271 | -.797 | -1.690 |
| Y4.2 | 3.000 | 5.000 | .262 | 1.112 | -.664 | -1.408 |
| Y4.1 | 3.000 | 5.000 | .719 | 3.049 | -.772 | -1.639 |
| X5.1 | 2.000 | 5.000 | -.839 | -3.558 | .482 | 1.023 |
| X5.2 | 1.000 | 5.000 | -.945 | -4.009 | 1.562 | 3.314 |
| X5.3 | 2.000 | 5.000 | -.248 | -1.052 | -.237 | -.503 |
| X5.4 | 2.000 | 5.000 | -.367 | -1.557 | -.002 | -.003 |
| X5.5 | 2.000 | 5.000 | -.446 | -1.891 | -.137 | -.291 |
| X4.1 | 2.000 | 5.000 | .157 | .666 | -.665 | -1.412 |
| X4.2 | 1.000 | 5.000 | -.580 | -2.459 | .790 | 1.676 |
| X4.3 | 2.000 | 5.000 | -.500 | -2.121 | -.469 | -.994 |
| X4.4 | 1.000 | 5.000 | -.451 | -1.914 | -.212 | -.449 |
| X4.5 | 1.000 | 5.000 | -.310 | -1.314 | -.593 | -1.259 |
| X4.6 | 1.000 | 5.000 | -.413 | -1.752 | .264 | .560 |
| X3.1 | 1.000 | 5.000 | -.650 | -2.757 | .255 | .541 |

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| X3.2 | 1.000 | 5.000 | -.826 | -3.505 | .455 | .965 |
| X3.3 | 1.000 | 5.000 | -.567 | -2.404 | .027 | .056 |
| X3.4 | 1.000 | 5.000 | -.593 | -2.514 | -.362 | -.769 |
| X3.5 | 1.000 | 5.000 | -.680 | -2.886 | -.047 | -.099 |
| X3.6 | 1.000 | 5.000 | -.100 | -.425 | -.682 | -1.446 |
| X2.1 | 1.000 | 5.000 | -.642 | -2.724 | -.303 | -.642 |
| X2.2 | 1.000 | 5.000 | -.163 | -.691 | -.589 | -1.249 |
| X2.3 | 1.000 | 5.000 | -.611 | -2.593 | .078 | .164 |
| X2.4 | 1.000 | 5.000 | -.470 | -1.992 | .038 | .081 |
| X2.5 | 1.000 | 5.000 | -.781 | -3.315 | .812 | 1.723 |
| X2.6 | 1.000 | 5.000 | -.424 | -1.798 | .321 | .682 |
| X1.6 | 1.000 | 5.000 | -.482 | -2.045 | -.062 | -.132 |
| X1.5 | 1.000 | 5.000 | -.649 | -2.753 | -.110 | -.233 |
| X1.4 | 1.000 | 5.000 | -.843 | -3.578 | .726 | 1.540 |
| X1.3 | 1.000 | 5.000 | -.561 | -2.378 | .494 | 1.048 |
| X1.2 | 1.000 | 5.000 | -.762 | -3.232 | .286 | .607 |
| X1.1 | 2.000 | 5.000 | -.348 | -1.474 | -.187 | -.397 |
| Multivariate | | | | | 86.113 | 5.456 |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 108 | 80.388 | .022 | .913 |
| 89 | 77.812 | .035 | .894 |
| 60 | 76.118 | .046 | .880 |
| 84 | 75.833 | .048 | .772 |
| 57 | 75.744 | .049 | .615 |
| 73 | 75.211 | .053 | .520 |
| 90 | 74.351 | .061 | .492 |
| 41 | 74.254 | .062 | .355 |
| 71 | 73.794 | .067 | .293 |
| 52 | 73.136 | .074 | .272 |
| 82 | 72.680 | .079 | .231 |
| 56 | 72.499 | .081 | .164 |
| 46 | 72.154 | .085 | .129 |
| 103 | 72.118 | .086 | .077 |
| 58 | 7.170 | .113 | .236 |
| 85 | 7.051 | .115 | .173 |
| 99 | 69.548 | .123 | .172 |
| 76 | 69.310 | .127 | .138 |
| 22 | 68.854 | .135 | .136 |
| 49 | 68.525 | .141 | .121 |
| 97 | 68.466 | .142 | .082 |
| 62 | 67.304 | .165 | .169 |
| 75 | 67.092 | .169 | .142 |
| 94 | 66.879 | .174 | .118 |
| 69 | 66.752 | .177 | .090 |
| 96 | 66.496 | .182 | .078 |
| 7 | 66.268 | .188 | .066 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 101 | 66.188 | .189 | .046 |
| 91 | 66.161 | .190 | .029 |
| 104 | 65.796 | .199 | .030 |
| 92 | 65.244 | .212 | .040 |
| 105 | 63.410 | .261 | .230 |
| 95 | 62.704 | .281 | .320 |
| 40 | 62.685 | .282 | .253 |
| 83 | 62.202 | .296 | .296 |
| 1 | 61.957 | .304 | .284 |
| 66 | 61.843 | .307 | .243 |
| 45 | 61.694 | .312 | .213 |
| 50 | 61.563 | .316 | .183 |
| 88 | 61.385 | .322 | .164 |
| 42 | 61.008 | .334 | .182 |
| 43 | 6.704 | .344 | .188 |
| 98 | 6.420 | .353 | .191 |
| 44 | 59.958 | .369 | .232 |
| 79 | 59.820 | .374 | .204 |
| 87 | 59.669 | .379 | .181 |
| 64 | 59.654 | .379 | .137 |
| 81 | 59.368 | .389 | .141 |
| 54 | 59.362 | .390 | .103 |
| 53 | 59.134 | .398 | .099 |
| 63 | 58.559 | .418 | .148 |
| 74 | 58.518 | .419 | .114 |
| 100 | 57.978 | .439 | .162 |
| 47 | 57.809 | .445 | .147 |
| 39 | 57.414 | .460 | .174 |
| 106 | 57.365 | .462 | .138 |
| 59 | 57.249 | .466 | .116 |
| 37 | 57.243 | .466 | .084 |
| 61 | 57.233 | .466 | .059 |
| 26 | 56.587 | .491 | .105 |
| 68 | 56.362 | .499 | .102 |
| 70 | 56.308 | .501 | .077 |
| 107 | 56.263 | .503 | .057 |
| 34 | 56.257 | .503 | .038 |
| 32 | 54.605 | .565 | .254 |
| 86 | 54.269 | .578 | .277 |
| 48 | 53.921 | .591 | .304 |
| 19 | 53.867 | .593 | .253 |
| 102 | 53.799 | .596 | .209 |
| 5 | 53.721 | .599 | .172 |
| 78 | 53.650 | .602 | .138 |
| 51 | 53.429 | .610 | .133 |
| 38 | 52.468 | .646 | .290 |
| 3 | 52.380 | .649 | .246 |
| 35 | 52.185 | .656 | .231 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 8 | 51.456 | .682 | .358 |
| 67 | 51.241 | .690 | .344 |
| 21 | 5.580 | .713 | .465 |
| 17 | 49.879 | .737 | .600 |
| 9 | 49.822 | .739 | .532 |
| 16 | 49.713 | .742 | .479 |
| 6 | 49.565 | .747 | .437 |
| 77 | 48.764 | .773 | .597 |
| 10 | 48.508 | .781 | .586 |
| 80 | 48.134 | .792 | .609 |
| 11 | 47.888 | .800 | .591 |
| 20 | 47.470 | .812 | .622 |
| 93 | 47.163 | .820 | .618 |
| 33 | 46.335 | .843 | .752 |
| 31 | 46.118 | .848 | .721 |
| 65 | 44.454 | .887 | .941 |
| 72 | 43.819 | .900 | .960 |
| 25 | 43.156 | .912 | .974 |
| 30 | 41.795 | .935 | .995 |
| 4 | 41.565 | .938 | .993 |
| 14 | 41.302 | .942 | .990 |
| 55 | 4.924 | .947 | .987 |
| 29 | 39.076 | .967 | .999 |
| 13 | 38.722 | .970 | .998 |
| 15 | 37.693 | .977 | .999 |

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------------------|----------|------|-------|------|
| Kpsn_Y1 <--- SuM_X4 | .362 | .086 | 4.187 | *** |
| Kpsn_Y1 <--- RTK_X5 | .322 | .094 | 3.407 | *** |
| Kpsn_Y1 <--- S&P_X3 | .065 | .031 | 2.055 | .040 |
| Kpsn_Y1 <--- RP_X2 | .145 | .081 | 1.799 | .072 |
| Kpsn_Y1 <--- SIP_X1 | .395 | .097 | 4.082 | *** |
| Rets_Y2 <--- SIP_X1 | .280 | .106 | 2.640 | .008 |
| Rets_Y2 <--- Kpsn_Y1 | 1.539 | .354 | 4.347 | *** |
| Prdkvs_Y3 <--- SIP_X1 | .145 | .064 | 2.256 | .024 |
| Prdkvs_Y3 <--- Kpsn_Y1 | .644 | .226 | 2.853 | .004 |
| Prdkvs_Y3 <--- Rets_Y2 | .383 | .168 | 2.275 | .023 |
| NPE_Y4 <--- Kpsn_Y1 | .204 | .146 | 1.397 | .162 |
| NPE_Y4 <--- Rets_Y2 | .198 | .130 | 1.522 | .128 |
| NPE_Y4 <--- Prdkvs_Y3 | .786 | .193 | 4.070 | *** |
| X1.1 <--- SIP_X1 | .504 | .083 | 6.045 | *** |
| X1.2 <--- SIP_X1 | 1.000 | | | |
| X1.3 <--- SIP_X1 | .667 | .083 | 7.985 | *** |

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|-----|-----------|----------|------|--------|------|
| X1.4 | <-- | SIP_X1 | .824 | .095 | 8.636 | *** |
| X1.5 | <-- | SIP_X1 | .842 | .098 | 8.590 | *** |
| X1.6 | <-- | SIP_X1 | .683 | .088 | 7.757 | *** |
| X2.6 | <-- | RP_X2 | .761 | .124 | 6.135 | *** |
| X2.5 | <-- | RP_X2 | .685 | .129 | 5.302 | *** |
| X2.4 | <-- | RP_X2 | .659 | .127 | 5.172 | *** |
| X2.3 | <-- | RP_X2 | .914 | .137 | 6.654 | *** |
| X2.2 | <-- | RP_X2 | .924 | .145 | 6.358 | *** |
| X2.1 | <-- | RP_X2 | 1.000 | | | |
| X3.6 | <-- | S&P_X3 | .729 | .107 | 6.798 | *** |
| X3.5 | <-- | S&P_X3 | .890 | .123 | 7.242 | *** |
| X3.4 | <-- | S&P_X3 | .885 | .106 | 8.358 | *** |
| X3.3 | <-- | S&P_X3 | .958 | .092 | 10.359 | *** |
| X3.2 | <-- | S&P_X3 | 1.000 | | | |
| X3.1 | <-- | S&P_X3 | .768 | .102 | 7.548 | *** |
| X4.6 | <-- | SuM_X4 | .547 | .100 | 5.484 | *** |
| X4.5 | <-- | SuM_X4 | .747 | .131 | 5.697 | *** |
| X4.4 | <-- | SuM_X4 | 1.000 | | | |
| X4.3 | <-- | SuM_X4 | .986 | .132 | 7.475 | *** |
| X4.2 | <-- | SuM_X4 | .936 | .115 | 8.110 | *** |
| X4.1 | <-- | SuM_X4 | .809 | .126 | 6.395 | *** |
| X5.5 | <-- | RTK_X5 | 1.000 | | | |
| X5.4 | <-- | RTK_X5 | .386 | .151 | 2.552 | .011 |
| X5.3 | <-- | RTK_X5 | .231 | .105 | 2.200 | .028 |
| X5.2 | <-- | RTK_X5 | .385 | .147 | 2.622 | .009 |
| X5.1 | <-- | RTK_X5 | .325 | .106 | 3.066 | *** |
| Y4.1 | <-- | NPE_Y4 | .710 | .169 | 4.213 | *** |
| Y4.2 | <-- | NPE_Y4 | .673 | .180 | 3.734 | *** |
| Y4.3 | <-- | NPE_Y4 | .452 | .184 | 2.455 | .014 |
| Y4.4 | <-- | NPE_Y4 | 1.000 | | | |
| Y4.5 | <-- | NPE_Y4 | .734 | .179 | 4.092 | *** |
| Y4.6 | <-- | NPE_Y4 | .843 | .182 | 4.635 | *** |
| Y2.1 | <-- | Rets_Y2 | .808 | .132 | 6.109 | *** |
| Y2.2 | <-- | Rets_Y2 | .808 | .158 | 5.098 | *** |
| Y2.4 | <-- | Rets_Y2 | .788 | .174 | 4.527 | *** |
| Y2.5 | <-- | Rets_Y2 | 1.000 | | | |
| Y2.6 | <-- | Rets_Y2 | .752 | .171 | 4.392 | *** |
| Y3.6 | <-- | Prdkvs_Y3 | .456 | .182 | 2.505 | .012 |
| Y3.5 | <-- | Prdkvs_Y3 | .741 | .176 | 4.211 | *** |
| Y3.4 | <-- | Prdkvs_Y3 | .422 | .160 | 2.630 | .009 |
| Y3.3 | <-- | Prdkvs_Y3 | 1.000 | | | |
| Y3.2 | <-- | Prdkvs_Y3 | .740 | .179 | 4.124 | *** |
| Y3.1 | <-- | Prdkvs_Y3 | .921 | .234 | 3.938 | *** |
| Y1.7 | <-- | Kpsn_Y1 | .998 | .185 | 5.384 | *** |
| Y1.6 | <-- | Kpsn_Y1 | .608 | .171 | 3.558 | *** |
| Y1.5 | <-- | Kpsn_Y1 | .789 | .158 | 5.007 | *** |
| Y1.4 | <-- | Kpsn_Y1 | .649 | .145 | 4.476 | *** |
| Y1.3 | <-- | Kpsn_Y1 | .940 | .185 | 5.083 | *** |

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|-----|---------|----------|------|-------|-----|
| Y1.2 | <-- | Kpsn_Y1 | .867 | .185 | 4.686 | *** |
| Y1.1 | <-- | Kpsn_Y1 | 1.000 | | | |
| X3.7 | <-- | S&P_X3 | .779 | .111 | 7.021 | *** |
| X3.8 | <-- | S&P_X3 | .823 | .103 | 7.974 | *** |
| X5.6 | <-- | RTK_X5 | .809 | .181 | 4.466 | *** |
| Y2.3 | <-- | Rets_Y2 | .863 | .143 | 6.014 | *** |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate |
|-----------|-----|-----------|----------|
| Kpsn_Y1 | <-- | SuM_X4 | .501 |
| Kpsn_Y1 | <-- | RTK_X5 | .353 |
| Kpsn_Y1 | <-- | S&P_X3 | .109 |
| Kpsn_Y1 | <-- | RP_X2 | .210 |
| Kpsn_Y1 | <-- | SIP_X1 | .696 |
| Rets_Y2 | <-- | SIP_X1 | .469 |
| Rets_Y2 | <-- | Kpsn_Y1 | 1.457 |
| Prdkvs_Y3 | <-- | SIP_X1 | .362 |
| Prdkvs_Y3 | <-- | Kpsn_Y1 | .912 |
| Prdkvs_Y3 | <-- | Rets_Y2 | .572 |
| NPE_Y4 | <-- | Kpsn_Y1 | .294 |
| NPE_Y4 | <-- | Rets_Y2 | .302 |
| NPE_Y4 | <-- | Prdkvs_Y3 | .803 |
| X1.1 | <-- | SIP_X1 | .559 |
| X1.2 | <-- | SIP_X1 | .830 |
| X1.3 | <-- | SIP_X1 | .703 |
| X1.4 | <-- | SIP_X1 | .745 |
| X1.5 | <-- | SIP_X1 | .742 |
| X1.6 | <-- | SIP_X1 | .662 |
| X2.6 | <-- | RP_X2 | .670 |
| X2.5 | <-- | RP_X2 | .574 |
| X2.4 | <-- | RP_X2 | .559 |
| X2.3 | <-- | RP_X2 | .726 |
| X2.2 | <-- | RP_X2 | .707 |
| X2.1 | <-- | RP_X2 | .670 |
| X3.6 | <-- | S&P_X3 | .614 |
| X3.5 | <-- | S&P_X3 | .769 |
| X3.4 | <-- | S&P_X3 | .701 |
| X3.3 | <-- | S&P_X3 | .845 |
| X3.2 | <-- | S&P_X3 | .834 |
| X3.1 | <-- | S&P_X3 | .668 |
| X4.6 | <-- | SuM_X4 | .504 |
| X4.5 | <-- | SuM_X4 | .574 |
| X4.4 | <-- | SuM_X4 | .735 |
| X4.3 | <-- | SuM_X4 | .723 |
| X4.2 | <-- | SuM_X4 | .803 |
| X4.1 | <-- | SuM_X4 | .638 |
| X5.5 | <-- | RTK_X5 | .655 |

| | | | Estimate |
|------|-----|-----------|----------|
| X5.4 | <-- | RTK_X5 | .282 |
| X5.3 | <-- | RTK_X5 | .264 |
| X5.2 | <-- | RTK_X5 | .277 |
| X5.1 | <-- | RTK_X5 | .300 |
| Y4.1 | <-- | NPE_Y4 | .500 |
| Y4.2 | <-- | NPE_Y4 | .433 |
| Y4.3 | <-- | NPE_Y4 | .273 |
| Y4.4 | <-- | NPE_Y4 | .622 |
| Y4.5 | <-- | NPE_Y4 | .482 |
| Y4.6 | <-- | NPE_Y4 | .563 |
| Y2.1 | <-- | Rets_Y2 | .649 |
| Y2.2 | <-- | Rets_Y2 | .536 |
| Y2.4 | <-- | Rets_Y2 | .473 |
| Y2.5 | <-- | Rets_Y2 | .690 |
| Y2.6 | <-- | Rets_Y2 | .459 |
| Y3.6 | <-- | Prdkvs_Y3 | .297 |
| Y3.5 | <-- | Prdkvs_Y3 | .531 |
| Y3.4 | <-- | Prdkvs_Y3 | .291 |
| Y3.3 | <-- | Prdkvs_Y3 | .625 |
| Y3.2 | <-- | Prdkvs_Y3 | .517 |
| Y3.1 | <-- | Prdkvs_Y3 | .487 |
| Y1.7 | <-- | Kpsn_Y1 | .696 |
| Y1.6 | <-- | Kpsn_Y1 | .402 |
| Y1.5 | <-- | Kpsn_Y1 | .623 |
| Y1.4 | <-- | Kpsn_Y1 | .519 |
| Y1.3 | <-- | Kpsn_Y1 | .639 |
| Y1.2 | <-- | Kpsn_Y1 | .551 |
| Y1.1 | <-- | Kpsn_Y1 | .669 |
| X3.7 | <-- | S&P_X3 | .621 |
| X3.8 | <-- | S&P_X3 | .688 |
| X5.6 | <-- | RTK_X5 | .595 |
| Y2.3 | <-- | Rets_Y2 | .638 |

Covariances: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|-------|------|-------|
| e43 <--> e45 | .544 | .078 | 6.990 | *** | |
| e25 <--> e27 | .144 | .040 | 3.626 | *** | |
| e26 <--> e28 | .214 | .046 | 4.626 | *** | |
| e28 <--> e27 | .090 | .029 | 3.091 | .002 | |
| e36 <--> e35 | .102 | .031 | 3.301 | *** | |
| e23 <--> 32 | .146 | .042 | 3.497 | *** | |
| e19 <--> e20 | .217 | .060 | 3.620 | *** | |
| e16 <--> e34 | .170 | .048 | 3.501 | *** | |
| e9 <--> e49 | .100 | .031 | 3.174 | .002 | |
| e27 <--> e36 | .073 | .022 | 3.332 | *** | |
| e1 <--> e11 | .056 | .043 | 1.295 | .195 | |
| e1 <--> e12 | .090 | .038 | 2.369 | .018 | |
| e6 <--> e30 | .170 | .049 | 3.464 | *** | |

Correlations: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|--------------|----------|
| e43 <--> e45 | .985 |
| e25 <--> e27 | .309 |
| e26 <--> e28 | .485 |
| e28 <--> e27 | .195 |
| e36 <--> e35 | .362 |
| e23 <--> 32 | .403 |
| e19 <--> e20 | .389 |
| e16 <--> e34 | .368 |
| e9 <--> e49 | -.351 |
| e27 <--> e36 | -.218 |
| e1 <--> e11 | -.129 |
| e1 <--> e12 | .241 |
| e6 <--> e30 | .372 |

Variances: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------|----------|------|-------|------|-------|
| SIP_X1 | .722 | .137 | 5.258 | *** | |
| RP_X2 | .484 | .130 | 3.723 | *** | |
| S&P_X3 | .653 | .127 | 5.164 | *** | |
| SuM_X4 | .444 | .103 | 4.307 | *** | |
| RTK_X5 | .279 | .089 | 3.119 | .002 | |
| z1 | .073 | .030 | 2.474 | .013 | |
| z2 | .149 | .076 | 1.954 | .051 | |
| z3 | .089 | .031 | 2.864 | .004 | |
| z4 | .047 | .021 | 2.214 | .027 | |
| e1 | .405 | .058 | 6.978 | *** | |
| e2 | .326 | .058 | 5.664 | *** | |
| e3 | .329 | .050 | 6.600 | *** | |
| e4 | .392 | .061 | 6.396 | *** | |
| e5 | .417 | .065 | 6.413 | *** | |
| e6 | .433 | .064 | 6.740 | *** | |
| e12 | .344 | .053 | 6.475 | *** | |
| e11 | .463 | .068 | 6.804 | *** | |
| e10 | .461 | .067 | 6.842 | *** | |
| e9 | .363 | .059 | 6.119 | *** | |
| e8 | .414 | .066 | 6.266 | *** | |
| e7 | .593 | .092 | 6.461 | *** | |
| e18 | .573 | .082 | 7.017 | *** | |
| e17 | .358 | .060 | 5.974 | *** | |
| e16 | .531 | .078 | 6.827 | *** | |
| e15 | .239 | .040 | 5.919 | *** | |
| e14 | .287 | .053 | 5.386 | *** | |
| e13 | .478 | .069 | 6.913 | *** | |
| e26 | .390 | .056 | 7.023 | *** | |
| e25 | .504 | .074 | 6.843 | *** | |
| e24 | .378 | .060 | 6.340 | *** | |
| e23 | .395 | .062 | 6.339 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|-------|-----|-------|
| e22 | .215 | .037 | 5.776 | *** | |
| e21 | .422 | .063 | 6.753 | *** | |
| e31 | .370 | .072 | 5.116 | *** | |
| e30 | .479 | .068 | 7.087 | *** | |
| e29 | .535 | .074 | 7.236 | *** | |
| e28 | .497 | .069 | 7.245 | *** | |
| e27 | .428 | .053 | 8.020 | *** | |
| e52 | .168 | .025 | 6.693 | *** | |
| e53 | .218 | .032 | 6.889 | *** | |
| e54 | .282 | .039 | 7.169 | *** | |
| e55 | .176 | .029 | 6.080 | *** | |
| e56 | .198 | .029 | 6.750 | *** | |
| e57 | .170 | .026 | 6.431 | *** | |
| e40 | .232 | .035 | 6.569 | *** | |
| e41 | .419 | .061 | 6.921 | *** | |
| e42 | .280 | .042 | 6.615 | *** | |
| e43 | .557 | .079 | 7.037 | *** | |
| e44 | .285 | .045 | 6.361 | *** | |
| e45 | .549 | .078 | 7.058 | *** | |
| e51 | .249 | .035 | 7.044 | *** | |
| e50 | .162 | .025 | 6.383 | *** | |
| e49 | .222 | .031 | 7.098 | *** | |
| e48 | .180 | .031 | 5.780 | *** | |
| e47 | .174 | .027 | 6.452 | *** | |
| e46 | .316 | .048 | 6.579 | *** | |
| e39 | .246 | .040 | 6.176 | *** | |
| e38 | .445 | .063 | 7.086 | *** | |
| e37 | .227 | .035 | 6.550 | *** | |
| e36 | .264 | .038 | 6.963 | *** | |
| e35 | .298 | .046 | 6.472 | *** | |
| e34 | .400 | .059 | 6.755 | *** | |
| e33 | .396 | .060 | 6.610 | *** | |
| e19 | .630 | .089 | 7.048 | *** | |
| e20 | .492 | .071 | 6.913 | *** | |
| 32 | .334 | .060 | 5.576 | *** | |

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Kpsn_Y1 | .322 | .362 | .065 | .145 | .395 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Rets_Y2 | .495 | .557 | .100 | .223 | .888 | 1.539 | .000 | .000 | .000 |
| Prdkvs_Y3 | .018 | .020 | .004 | .008 | .274 | 1.233 | .383 | .000 | .000 |
| NPE_Y4 | .047 | .052 | .009 | .021 | .028 | .552 | .499 | .786 | .000 |
| X5.6 | .809 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.8 | .000 | .000 | .823 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.7 | .000 | .000 | .779 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.1 | .322 | .362 | .065 | .145 | .395 | 1.000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.2 | .279 | .314 | .056 | .126 | .342 | .867 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.3 | .303 | .340 | .061 | .136 | .371 | .940 | .000 | .000 | .000 |

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Y1.4 | .209 | .235 | .042 | .094 | .256 | .649 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.5 | .254 | .286 | .051 | .115 | .312 | .789 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.6 | .196 | .220 | .039 | .088 | .240 | .608 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.7 | .321 | .361 | .065 | .145 | .394 | .998 | .000 | .000 | .000 |
| Y3.1 | .016 | .018 | .003 | .007 | .014 | .051 | .352 | .921 | .000 |
| Y3.2 | .013 | .015 | .003 | .006 | .012 | .041 | .283 | .740 | .000 |
| Y3.3 | .018 | .020 | .004 | .008 | .016 | .055 | .383 | 1.000 | .000 |
| Y3.4 | .008 | .008 | .002 | .003 | .007 | .023 | .161 | .422 | .000 |
| Y3.5 | .013 | .015 | .003 | .006 | .012 | .041 | .283 | .741 | .000 |
| Y3.6 | .008 | .009 | .002 | .004 | .007 | .025 | .174 | .456 | .000 |
| Y2.6 | .372 | .419 | .075 | .168 | .246 | 1.157 | .752 | .000 | .000 |
| Y2.5 | .495 | .557 | .100 | .223 | .327 | 1.539 | 1.000 | .000 | .000 |
| Y2.4 | .390 | .439 | .078 | .176 | .258 | 1.213 | .788 | .000 | .000 |
| Y2.3 | .427 | .481 | .086 | .193 | .282 | 1.328 | .863 | .000 | .000 |
| Y2.2 | .400 | .450 | .080 | .180 | .264 | 1.243 | .808 | .000 | .000 |
| Y2.1 | .400 | .450 | .080 | .180 | .264 | 1.243 | .808 | .000 | .000 |
| Y4.6 | .039 | .044 | .008 | .018 | .024 | .122 | .087 | .663 | .843 |
| Y4.5 | .034 | .038 | .007 | .015 | .021 | .106 | .076 | .578 | .734 |
| Y4.4 | .047 | .052 | .009 | .021 | .028 | .145 | .103 | .786 | 1.000 |
| Y4.3 | .021 | .024 | .004 | .009 | .013 | .065 | .046 | .355 | .452 |
| Y4.2 | .031 | .035 | .006 | .014 | .019 | .097 | .069 | .530 | .673 |
| Y4.1 | .033 | .037 | .007 | .015 | .020 | .103 | .073 | .558 | .710 |
| X5.1 | .325 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.2 | .385 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.3 | .231 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.4 | .386 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.5 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.1 | .000 | .809 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.2 | .000 | .936 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.3 | .000 | .986 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.4 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.5 | .000 | .747 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.6 | .000 | .547 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .000 | .000 | .768 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .000 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.3 | .000 | .000 | .958 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.4 | .000 | .000 | .885 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.5 | .000 | .000 | .890 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.6 | .000 | .000 | .729 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000 | .000 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000 | .000 | .000 | .924 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000 | .000 | .000 | .914 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.4 | .000 | .000 | .000 | .659 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.5 | .000 | .000 | .000 | .685 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.6 | .000 | .000 | .000 | .761 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .683 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .842 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .824 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .667 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .504 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Kpsn_Y1 | .353 | .501 | .109 | .210 | .696 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Rets_Y2 | .514 | .730 | .159 | .306 | 1.483 | 1.457 | .000 | .000 | .000 |
| Prdkvs_Y3 | .028 | .039 | .009 | .016 | .685 | 1.746 | .572 | .000 | .000 |
| NPE_Y4 | .074 | .105 | .023 | .044 | .071 | .797 | .761 | .803 | .000 |
| X5.6 | .595 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.8 | .000 | .000 | .688 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.7 | .000 | .000 | .621 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.1 | .236 | .335 | .073 | .140 | .466 | .669 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.2 | .195 | .276 | .060 | .116 | .384 | .551 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.3 | .225 | .320 | .069 | .134 | .445 | .639 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.4 | .183 | .260 | .056 | .109 | .362 | .519 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.5 | .220 | .312 | .068 | .131 | .434 | .623 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.6 | .142 | .201 | .044 | .084 | .280 | .402 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.7 | .246 | .349 | .076 | .146 | .484 | .696 | .000 | .000 | .000 |
| Y3.1 | .013 | .019 | .004 | .008 | .019 | .038 | .278 | .487 | .000 |
| Y3.2 | .014 | .020 | .004 | .008 | .020 | .040 | .295 | .517 | .000 |
| Y3.3 | .017 | .025 | .005 | .010 | .025 | .049 | .358 | .625 | .000 |
| Y3.4 | .008 | .011 | .002 | .005 | .011 | .023 | .167 | .291 | .000 |
| Y3.5 | .015 | .021 | .005 | .009 | .021 | .042 | .304 | .531 | .000 |
| Y3.6 | .008 | .012 | .003 | .005 | .012 | .023 | .170 | .297 | .000 |
| Y2.6 | .236 | .335 | .073 | .140 | .250 | .668 | .459 | .000 | .000 |
| Y2.5 | .355 | .504 | .109 | .211 | .377 | 1.005 | .690 | .000 | .000 |
| Y2.4 | .243 | .346 | .075 | .145 | .258 | .690 | .473 | .000 | .000 |
| Y2.3 | .328 | .466 | .101 | .195 | .349 | .930 | .638 | .000 | .000 |
| Y2.2 | .275 | .391 | .085 | .164 | .293 | .781 | .536 | .000 | .000 |
| Y2.1 | .334 | .474 | .103 | .198 | .355 | .946 | .649 | .000 | .000 |
| Y4.6 | .042 | .059 | .013 | .025 | .040 | .118 | .088 | .452 | .563 |
| Y4.5 | .036 | .051 | .011 | .021 | .034 | .101 | .076 | .387 | .482 |
| Y4.4 | .046 | .065 | .014 | .027 | .044 | .130 | .098 | .500 | .622 |
| Y4.3 | .020 | .029 | .006 | .012 | .019 | .057 | .043 | .219 | .273 |
| Y4.2 | .032 | .045 | .010 | .019 | .031 | .091 | .068 | .348 | .433 |
| Y4.1 | .037 | .052 | .011 | .022 | .036 | .104 | .078 | .401 | .500 |
| X5.1 | .300 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.2 | .277 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.3 | .264 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.4 | .282 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.5 | .655 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.1 | .000 | .638 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.2 | .000 | .803 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.3 | .000 | .723 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.4 | .000 | .735 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.5 | .000 | .574 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.6 | .000 | .504 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .000 | .000 | .668 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .000 | .000 | .834 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.3 | .000 | .000 | .845 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.4 | .000 | .000 | .701 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.5 | .000 | .000 | .769 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.6 | .000 | .000 | .614 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000 | .000 | .000 | .670 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000 | .000 | .000 | .707 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000 | .000 | .000 | .726 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.4 | .000 | .000 | .000 | .559 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| X4.2 | .000 | .936 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.3 | .000 | .986 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.4 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.5 | .000 | .747 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.6 | .000 | .547 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .000 | .000 | .768 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .000 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.3 | .000 | .000 | .958 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.4 | .000 | .000 | .885 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.5 | .000 | .000 | .890 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.6 | .000 | .000 | .729 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000 | .000 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000 | .000 | .000 | .924 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000 | .000 | .000 | .914 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.4 | .000 | .000 | .000 | .659 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.5 | .000 | .000 | .000 | .685 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.6 | .000 | .000 | .000 | .761 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .683 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .842 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .824 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .667 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | 1.000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .504 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Kpsn_Y1 | .353 | .501 | .109 | .210 | .696 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Rets_Y2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .469 | 1.457 | .000 | .000 | .000 |
| Prdkvs_Y3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .362 | .912 | .572 | .000 | .000 |
| NPE_Y4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .294 | .302 | .803 | .000 |
| X5.6 | .595 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.8 | .000 | .000 | .688 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.7 | .000 | .000 | .621 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .669 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .551 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .639 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .519 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .623 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .402 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.7 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .696 | .000 | .000 | .000 |
| Y3.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .487 | .000 |
| Y3.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .517 | .000 |
| Y3.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .625 | .000 |
| Y3.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .291 | .000 |
| Y3.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .531 | .000 |
| Y3.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .297 | .000 |
| Y2.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .459 | .000 | .000 |
| Y2.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .690 | .000 | .000 |
| Y2.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .473 | .000 | .000 |
| Y2.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .638 | .000 | .000 |
| Y2.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .536 | .000 | .000 |
| Y2.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .649 | .000 | .000 |

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Y4.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .563 |
| Y4.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .482 |
| Y4.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .622 |
| Y4.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .273 |
| Y4.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .433 |
| Y4.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .500 |
| X5.1 | .300 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.2 | .277 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.3 | .264 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.4 | .282 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.5 | .655 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.1 | .000 | .638 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.2 | .000 | .803 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.3 | .000 | .723 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.4 | .000 | .735 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.5 | .000 | .574 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.6 | .000 | .504 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .000 | .000 | .668 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .000 | .000 | .834 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.3 | .000 | .000 | .845 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.4 | .000 | .000 | .701 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.5 | .000 | .000 | .769 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.6 | .000 | .000 | .614 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000 | .000 | .000 | .670 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000 | .000 | .000 | .707 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000 | .000 | .000 | .726 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.4 | .000 | .000 | .000 | .559 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.5 | .000 | .000 | .000 | .574 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.6 | .000 | .000 | .000 | .670 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .662 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .742 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .745 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .703 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .830 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .559 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Kpsn_Y1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Rets_Y2 | .495 | .557 | .100 | .223 | .608 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Prdkvs_Y3 | .018 | .020 | .004 | .008 | .129 | .589 | .000 | .000 | .000 |
| NPE_Y4 | .047 | .052 | .009 | .021 | .028 | .348 | .301 | .000 | .000 |
| X5.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.8 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.7 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.1 | .322 | .362 | .065 | .145 | .395 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.2 | .279 | .314 | .056 | .126 | .342 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.3 | .303 | .340 | .061 | .136 | .371 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.4 | .209 | .235 | .042 | .094 | .256 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.5 | .254 | .286 | .051 | .115 | .312 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.6 | .196 | .220 | .039 | .088 | .240 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Y1.7 | .321 | .361 | .065 | .145 | .394 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Y3.1 | .016 | .018 | .003 | .007 | .014 | .051 | .352 | .000 | .000 |
| Y3.2 | .013 | .015 | .003 | .006 | .012 | .041 | .283 | .000 | .000 |
| Y3.3 | .018 | .020 | .004 | .008 | .016 | .055 | .383 | .000 | .000 |
| Y3.4 | .008 | .008 | .002 | .003 | .007 | .023 | .161 | .000 | .000 |
| Y3.5 | .013 | .015 | .003 | .006 | .012 | .041 | .283 | .000 | .000 |
| Y3.6 | .008 | .009 | .002 | .004 | .007 | .025 | .174 | .000 | .000 |
| Y2.6 | .372 | .419 | .075 | .168 | .246 | 1.157 | .000 | .000 | .000 |
| Y2.5 | .495 | .557 | .100 | .223 | .327 | 1.539 | .000 | .000 | .000 |
| Y2.4 | .390 | .439 | .078 | .176 | .258 | 1.213 | .000 | .000 | .000 |
| Y2.3 | .427 | .481 | .086 | .193 | .282 | 1.328 | .000 | .000 | .000 |
| Y2.2 | .400 | .450 | .080 | .180 | .264 | 1.243 | .000 | .000 | .000 |
| Y2.1 | .400 | .450 | .080 | .180 | .264 | 1.243 | .000 | .000 | .000 |
| Y4.6 | .039 | .044 | .008 | .018 | .024 | .122 | .087 | .663 | .000 |
| Y4.5 | .034 | .038 | .007 | .015 | .021 | .106 | .076 | .578 | .000 |
| Y4.4 | .047 | .052 | .009 | .021 | .028 | .145 | .103 | .786 | .000 |
| Y4.3 | .021 | .024 | .004 | .009 | .013 | .065 | .046 | .355 | .000 |
| Y4.2 | .031 | .035 | .006 | .014 | .019 | .097 | .069 | .530 | .000 |
| Y4.1 | .033 | .037 | .007 | .015 | .020 | .103 | .073 | .558 | .000 |
| X5.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X5.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X4.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X3.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X2.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|---------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| Kpsn_Y1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Rets_Y2 | .514 | .730 | .159 | .306 | 1.014 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| | RTK X5 | SuM X4 | S&P X3 | RP X2 | SIP X1 | Kpsn Y1 | Rets Y2 | Prdkvs Y3 | NPE Y4 |
|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|
| X1.6 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| X1.1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

| | | M.I. | Par Change |
|------------|--------|--------|------------|
| SuM_X4 <-> | RTK_X5 | 1.838 | .104 |
| S&P_X3 <-> | RTK_X5 | 16.655 | .169 |
| S&P_X3 <-> | SuM_X4 | 26.482 | .185 |
| RP_X2 <-> | RTK_X5 | 4.176 | .062 |
| SIP_X1 <-> | SuM_X4 | 7.341 | .078 |
| SIP_X1 <-> | S&P_X3 | 13.737 | .147 |
| 32 <-> | RP_X2 | 4.066 | .058 |
| e38 <-> | e35 | 4.227 | .070 |
| e47 <-> | e46 | 5.203 | .056 |
| e44 <-> | e37 | 4.072 | .055 |
| e42 <-> | e38 | 7.279 | -.097 |
| e42 <-> | e50 | 4.001 | -.045 |
| e41 <-> | e46 | 8.648 | -.110 |
| e55 <-> | e37 | 4.064 | -.044 |
| e54 <-> | e19 | 6.490 | .092 |
| e54 <-> | e56 | 4.778 | .052 |
| e53 <-> | e42 | 5.068 | .057 |
| e52 <-> | e50 | 6.728 | .045 |
| e52 <-> | e53 | 4.695 | -.042 |
| e28 <-> | SuM_X4 | 8.435 | .088 |
| e28 <-> | e40 | 5.930 | -.071 |
| e29 <-> | e56 | 4.081 | -.057 |
| e29 <-> | e55 | 4.076 | .056 |
| e30 <-> | SuM_X4 | 4.312 | .070 |
| e30 <-> | e27 | 4.818 | -.058 |
| e30 <-> | e28 | 5.231 | .087 |
| e31 <-> | SuM_X4 | 4.378 | .073 |
| e31 <-> | S&P_X3 | 12.805 | .164 |
| e31 <-> | SIP_X1 | 6.867 | .101 |
| e31 <-> | e52 | 4.787 | .061 |
| e21 <-> | RTK_X5 | 5.574 | .094 |
| e21 <-> | e42 | 4.103 | .072 |
| e21 <-> | e40 | 4.363 | .068 |
| e22 <-> | RP_X2 | 6.738 | .066 |
| e22 <-> | e39 | 4.990 | .059 |
| e22 <-> | e30 | 4.766 | .071 |
| e23 <-> | RP_X2 | 6.379 | -.080 |
| e23 <-> | SIP_X1 | 9.390 | .110 |

| | | | M.I. | Par Change |
|-----|------|--------|-------|------------|
| e23 | <--> | e33 | 5.569 | .086 |
| e24 | <--> | e28 | 7.346 | .102 |
| e26 | <--> | e20 | 4.394 | .071 |
| e26 | <--> | e41 | 4.279 | .074 |
| e26 | <--> | e25 | 4.101 | .069 |
| e13 | <--> | SuM_X4 | 5.205 | .083 |
| e13 | <--> | e28 | 6.999 | .108 |
| e13 | <--> | e23 | 7.585 | .120 |
| e14 | <--> | e38 | 4.342 | -.080 |
| e14 | <--> | e48 | 4.779 | .057 |
| e15 | <--> | RP_X2 | 8.901 | .078 |
| e15 | <--> | z4 | 8.886 | -.046 |
| e15 | <--> | e49 | 4.160 | .047 |
| e15 | <--> | e51 | 5.260 | .054 |
| e16 | <--> | e19 | 4.093 | -.096 |
| e16 | <--> | e28 | 6.352 | .102 |
| e16 | <--> | e31 | 4.357 | -.096 |
| e16 | <--> | e23 | 5.337 | -.100 |
| e17 | <--> | 32 | 5.538 | -.082 |
| e17 | <--> | e19 | 5.056 | .095 |
| e17 | <--> | e38 | 4.476 | -.087 |
| e17 | <--> | e42 | 4.958 | .074 |
| e18 | <--> | SIP_X1 | 5.012 | .098 |
| e18 | <--> | e19 | 9.892 | .164 |
| e18 | <--> | e48 | 5.596 | -.081 |
| e18 | <--> | e50 | 7.218 | .085 |
| e18 | <--> | e22 | 6.004 | .093 |
| e18 | <--> | e23 | 4.173 | .097 |
| e7 | <--> | 32 | 7.886 | .127 |
| e7 | <--> | e54 | 4.233 | .086 |
| e7 | <--> | e22 | 7.054 | .107 |
| e7 | <--> | e17 | 9.116 | -.149 |
| e8 | <--> | e35 | 6.968 | -.091 |
| e8 | <--> | e23 | 4.829 | -.093 |
| e8 | <--> | e24 | 4.424 | .091 |
| e9 | <--> | e8 | 6.389 | .102 |
| e10 | <--> | e37 | 7.264 | .091 |
| e10 | <--> | e23 | 5.170 | -.098 |
| e10 | <--> | e16 | 4.684 | .102 |
| e11 | <--> | S&P_X3 | 4.352 | .098 |
| e11 | <--> | e29 | 5.931 | -.105 |
| e11 | <--> | e18 | 5.373 | .120 |
| e12 | <--> | e33 | 5.489 | -.074 |
| e6 | <--> | z2 | 4.151 | -.042 |
| e6 | <--> | e35 | 5.397 | .075 |
| e6 | <--> | e37 | 7.122 | -.083 |
| e6 | <--> | e31 | 4.724 | .091 |
| e5 | <--> | SuM_X4 | 6.435 | .089 |

| | | M.I. | Par Change |
|----|-------------|--------|------------|
| e5 | <--> e33 | 4.910 | .087 |
| e5 | <--> e38 | 4.208 | -.092 |
| e5 | <--> e39 | 5.297 | .081 |
| e5 | <--> e40 | 4.192 | -.068 |
| e5 | <--> e18 | 4.144 | .104 |
| e5 | <--> e6 | 6.702 | .109 |
| e4 | <--> z1 | 6.724 | -.037 |
| e4 | <--> z3 | 4.068 | .043 |
| e4 | <--> e29 | 4.198 | .084 |
| e4 | <--> e24 | 7.895 | .118 |
| e4 | <--> e15 | 4.125 | -.069 |
| e4 | <--> e8 | 6.852 | .115 |
| e3 | <--> e47 | 4.052 | -.051 |
| e3 | <--> e40 | 5.192 | .066 |
| e2 | <--> RTK_X5 | 5.551 | .089 |
| e2 | <--> e50 | 4.735 | .057 |
| e2 | <--> e56 | 4.301 | -.059 |
| e2 | <--> e28 | 4.745 | .080 |
| e2 | <--> e25 | 4.463 | .082 |
| e2 | <--> e14 | 7.520 | -.099 |
| e2 | <--> e15 | 4.764 | .072 |
| e1 | <--> z1 | 11.248 | .045 |
| e1 | <--> z2 | 6.401 | .051 |
| e1 | <--> e34 | 4.914 | .078 |
| e1 | <--> e40 | 5.657 | .072 |
| e1 | <--> e54 | 4.466 | -.068 |
| e1 | <--> e29 | 4.354 | -.080 |
| e1 | <--> e23 | 6.195 | .095 |
| e1 | <--> e24 | 9.581 | -.121 |
| e1 | <--> e13 | 5.314 | .098 |
| e1 | <--> e14 | 4.083 | .071 |
| e1 | <--> e16 | 4.839 | -.092 |
| e1 | <--> e9 | 5.521 | .087 |

Variances: (Group number 1 - Default model)

| | M.I. | Par Change |
|--|------|------------|
|--|------|------------|

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | M.I. | Par Change |
|-------------------|-------|------------|
| X5.6 <--- X2.1 | 7.716 | .149 |
| X5.6 <--- X2.2 | 4.681 | .133 |
| X3.8 <--- SuM_X4 | 1.615 | .311 |
| X3.8 <--- Kpsn_Y1 | 8.618 | .396 |
| X3.8 <--- Rets_Y2 | 7.544 | .346 |
| X3.8 <--- Y1.2 | 5.726 | .190 |
| X3.8 <--- Y1.3 | 7.142 | .227 |
| X3.8 <--- Y1.6 | 7.444 | .226 |
| X3.8 <--- Y2.5 | 5.150 | .186 |

| | M.I. | Par Change |
|------------------|-------|------------|
| X3.8 <-- X5.1 | 5.292 | .211 |
| X3.8 <-- X4.1 | 8.036 | .202 |
| X3.8 <-- X4.2 | 7.333 | .210 |
| X3.8 <-- X4.4 | 8.678 | .196 |
| X3.8 <-- X4.6 | 1.528 | .270 |
| X3.8 <-- X2.4 | 4.052 | .148 |
| X3.7 <-- Kpsn_Y1 | 6.363 | .382 |
| X3.7 <-- Y1.4 | 5.586 | .266 |
| X3.7 <-- Y1.5 | 4.001 | .222 |
| X3.7 <-- Y4.3 | 7.205 | .330 |
| X3.7 <-- X5.5 | 4.584 | .180 |
| X3.7 <-- X3.6 | 5.936 | .172 |
| Y1.2 <-- Y3.6 | 5.491 | .254 |
| Y1.2 <-- Y4.4 | 5.436 | .246 |
| Y1.3 <-- X5.1 | 7.714 | .212 |
| Y1.3 <-- X4.1 | 4.297 | .123 |
| Y1.3 <-- X4.4 | 5.466 | .130 |
| Y1.3 <-- X2.2 | 7.796 | -.154 |
| Y1.4 <-- X4.4 | 4.615 | -.104 |
| Y1.4 <-- X4.5 | 4.175 | -.103 |
| Y1.5 <-- X1.6 | 5.688 | -.131 |
| Y1.6 <-- Y2.3 | 5.499 | -.223 |
| Y1.6 <-- Y4.6 | 4.120 | -.266 |
| Y1.7 <-- X4.2 | 4.254 | .137 |
| Y1.7 <-- X1.5 | 4.128 | .108 |
| Y3.1 <-- SIP_X1 | 4.382 | -.146 |
| Y3.1 <-- Y2.2 | 8.809 | -.219 |
| Y3.1 <-- X2.2 | 4.744 | -.135 |
| Y3.1 <-- X1.6 | 4.300 | -.134 |
| Y3.1 <-- X1.2 | 6.699 | -.143 |
| Y3.2 <-- RP_X2 | 6.069 | .160 |
| Y3.2 <-- X2.1 | 6.985 | .108 |
| Y3.2 <-- X2.3 | 4.211 | .099 |
| Y3.2 <-- X2.6 | 5.483 | .125 |
| Y3.2 <-- X1.1 | 5.234 | .126 |
| Y3.3 <-- Y2.6 | 6.187 | -.133 |
| Y3.3 <-- Y2.4 | 7.112 | -.141 |
| Y3.5 <-- Y2.3 | 4.764 | -.130 |
| Y3.5 <-- Y4.1 | 4.735 | .188 |
| Y3.6 <-- X3.7 | 5.033 | .098 |
| Y3.6 <-- Y1.2 | 4.520 | .124 |
| Y3.6 <-- X5.1 | 6.010 | .165 |
| Y3.6 <-- X4.1 | 4.300 | .108 |
| Y3.6 <-- X3.3 | 4.522 | .102 |
| Y2.5 <-- Y1.5 | 4.092 | .181 |
| Y2.3 <-- Y1.6 | 8.062 | -.207 |
| Y2.3 <-- Y4.2 | 4.332 | .214 |
| Y2.2 <-- Y3.1 | 6.403 | -.252 |

| | M.I. | Par Change |
|------------------|--------|------------|
| Y2.2 <-- Y2.6 | 5.584 | .182 |
| Y2.2 <-- Y2.4 | 5.136 | .171 |
| Y2.1 <-- X5.2 | 4.746 | -.144 |
| Y2.1 <-- X1.1 | 5.414 | .147 |
| Y4.5 <-- Y4.3 | 4.357 | .168 |
| Y4.2 <-- Y1.4 | 4.846 | -.169 |
| Y4.2 <-- Y1.7 | 4.466 | -.141 |
| Y4.1 <-- Y3.5 | 6.259 | .216 |
| X5.2 <-- SuM_X4 | 14.201 | .342 |
| X5.2 <-- S&P_X3 | 4.234 | .152 |
| X5.2 <-- RP_X2 | 5.712 | .212 |
| X5.2 <-- SIP_X1 | 7.895 | .200 |
| X5.2 <-- Kpsn_Y1 | 13.483 | .474 |
| X5.2 <-- Rets_Y2 | 17.725 | .506 |
| X5.2 <-- Y1.3 | 6.007 | .200 |
| X5.2 <-- Y1.5 | 7.915 | .266 |
| X5.2 <-- Y1.7 | 5.896 | .203 |
| X5.2 <-- Y2.6 | 17.370 | .289 |
| X5.2 <-- Y2.5 | 14.931 | .302 |
| X5.2 <-- Y2.4 | 17.805 | .288 |
| X5.2 <-- Y2.3 | 6.056 | .207 |
| X5.2 <-- X5.1 | 8.524 | .256 |
| X5.2 <-- X4.2 | 1.293 | .238 |
| X5.2 <-- X4.3 | 5.804 | .153 |
| X5.2 <-- X4.4 | 19.161 | .279 |
| X5.2 <-- X4.5 | 5.905 | .162 |
| X5.2 <-- X3.1 | 1.574 | .202 |
| X5.2 <-- X3.3 | 4.205 | .129 |
| X5.2 <-- X3.4 | 9.221 | .172 |
| X5.2 <-- X2.1 | 4.852 | .122 |
| X5.2 <-- X2.4 | 5.129 | .160 |
| X5.2 <-- X2.6 | 4.443 | .154 |
| X5.2 <-- X1.4 | 4.481 | .130 |
| X5.2 <-- X1.3 | 5.497 | .168 |
| X5.2 <-- X1.2 | 1.992 | .187 |
| X5.5 <-- SuM_X4 | 12.526 | .367 |
| X5.5 <-- S&P_X3 | 18.219 | .358 |
| X5.5 <-- RP_X2 | 7.788 | .281 |
| X5.5 <-- SIP_X1 | 15.820 | .322 |
| X5.5 <-- Kpsn_Y1 | 2.514 | .666 |
| X5.5 <-- Rets_Y2 | 17.564 | .570 |
| X5.5 <-- X3.8 | 8.882 | .203 |
| X5.5 <-- X3.7 | 15.456 | .255 |
| X5.5 <-- Y1.2 | 5.483 | .203 |
| X5.5 <-- Y1.3 | 8.770 | .274 |
| X5.5 <-- Y1.4 | 9.374 | .334 |
| X5.5 <-- Y1.5 | 4.368 | .225 |
| X5.5 <-- Y1.7 | 8.013 | .269 |

| | M.I. | Par Change |
|-----------------|--------|------------|
| X5.5 <-- Y2.3 | 4.268 | .198 |
| X5.5 <-- Y2.2 | 1.335 | .275 |
| X5.5 <-- Y2.1 | 13.667 | .384 |
| X5.5 <-- X5.1 | 1.053 | .317 |
| X5.5 <-- X4.1 | 9.844 | .244 |
| X5.5 <-- X4.2 | 9.700 | .263 |
| X5.5 <-- X4.3 | 1.872 | .238 |
| X5.5 <-- X4.4 | 4.730 | .158 |
| X5.5 <-- X4.5 | 4.309 | .157 |
| X5.5 <-- X4.6 | 5.822 | .219 |
| X5.5 <-- X3.1 | 8.897 | .211 |
| X5.5 <-- X3.2 | 12.299 | .238 |
| X5.5 <-- X3.3 | 15.273 | .280 |
| X5.5 <-- X3.5 | 13.434 | .257 |
| X5.5 <-- X3.6 | 12.906 | .246 |
| X5.5 <-- X2.5 | 6.866 | .207 |
| X5.5 <-- X2.6 | 4.864 | .183 |
| X5.5 <-- X1.6 | 18.343 | .321 |
| X5.5 <-- X1.5 | 8.944 | .204 |
| X5.5 <-- X1.4 | 1.965 | .232 |
| X5.5 <-- X1.3 | 11.754 | .280 |
| X5.5 <-- X1.2 | 1.739 | .210 |
| X4.1 <-- RTK_X5 | 5.574 | .339 |
| X4.1 <-- S&P_X3 | 5.519 | .195 |
| X4.1 <-- X5.6 | 4.892 | .200 |
| X4.1 <-- X3.8 | 5.222 | .154 |
| X4.1 <-- Y2.3 | 6.698 | .245 |
| X4.1 <-- Y2.1 | 6.924 | .271 |
| X4.1 <-- X5.5 | 4.975 | .180 |
| X4.1 <-- X3.4 | 6.180 | .158 |
| X4.1 <-- X3.5 | 7.449 | .190 |
| X4.2 <-- RP_X2 | 4.886 | .168 |
| X4.2 <-- Y1.7 | 5.721 | .171 |
| X4.2 <-- X5.4 | 7.371 | .186 |
| X4.2 <-- X3.6 | 5.892 | .125 |
| X4.2 <-- X2.1 | 1.614 | .155 |
| X4.2 <-- X2.2 | 4.732 | .118 |
| X4.2 <-- X2.5 | 7.444 | .162 |
| X4.2 <-- X1.5 | 4.049 | .103 |
| X4.3 <-- X3.1 | 7.800 | .185 |
| X4.3 <-- X3.6 | 5.349 | .148 |
| X4.3 <-- X1.1 | 7.445 | .219 |
| X4.4 <-- Y2.6 | 7.554 | .208 |
| X4.4 <-- Y2.4 | 7.607 | .206 |
| X4.4 <-- Y4.6 | 4.626 | .272 |
| X4.4 <-- X5.1 | 5.668 | .229 |
| X4.4 <-- X5.2 | 8.156 | .246 |
| X4.4 <-- X1.4 | 4.200 | .138 |

| | M.I. | Par Change |
|------------------|-------|------------|
| X4.4 <-- X1.1 | 4.061 | -.166 |
| X4.5 <-- Y3.2 | 4.090 | .252 |
| X4.5 <-- X4.6 | 4.631 | .181 |
| X4.5 <-- X3.2 | 4.134 | .127 |
| X4.5 <-- X1.2 | 5.198 | .135 |
| X4.6 <-- SIP_X1 | 5.836 | .162 |
| X4.6 <-- X3.8 | 4.469 | .119 |
| X4.6 <-- Y2.2 | 4.697 | .154 |
| X4.6 <-- Y4.2 | 4.566 | .224 |
| X4.6 <-- X5.1 | 1.238 | .264 |
| X4.6 <-- X4.5 | 6.659 | .162 |
| X4.6 <-- X1.6 | 8.268 | .178 |
| X4.6 <-- X1.5 | 7.635 | .156 |
| X3.1 <-- RP_X2 | 5.558 | .248 |
| X3.1 <-- SIP_X1 | 4.541 | .180 |
| X3.1 <-- Kpsn_Y1 | 7.025 | .406 |
| X3.1 <-- Rets_Y2 | 6.178 | .355 |
| X3.1 <-- Y2.5 | 7.157 | .249 |
| X3.1 <-- X5.2 | 6.083 | .230 |
| X3.1 <-- X4.2 | 4.075 | .178 |
| X3.1 <-- X4.3 | 9.794 | .236 |
| X3.1 <-- X2.1 | 4.736 | .144 |
| X3.1 <-- X2.3 | 5.734 | .187 |
| X3.1 <-- X1.6 | 4.935 | .174 |
| X3.1 <-- X1.2 | 4.207 | .137 |
| X3.1 <-- X1.1 | 9.666 | .278 |
| X3.2 <-- X5.2 | 6.492 | -.197 |
| X3.3 <-- RP_X2 | 4.201 | .162 |
| X3.3 <-- Y2.2 | 4.872 | .148 |
| X3.3 <-- X5.2 | 4.043 | .141 |
| X3.3 <-- X2.1 | 5.199 | .113 |
| X3.3 <-- X2.2 | 4.409 | .119 |
| X3.3 <-- X2.6 | 6.142 | .161 |
| X3.3 <-- X1.2 | 4.385 | .105 |
| X3.4 <-- Y2.6 | 5.778 | .195 |
| X3.4 <-- Y2.4 | 6.060 | .197 |
| X3.4 <-- X5.2 | 4.786 | .202 |
| X3.4 <-- X2.4 | 5.441 | .193 |
| X3.5 <-- X5.6 | 5.864 | -.204 |
| X3.5 <-- Y1.6 | 4.980 | -.186 |
| X3.5 <-- Y2.6 | 6.760 | -.189 |
| X3.5 <-- Y2.4 | 6.833 | -.187 |
| X3.5 <-- Y2.2 | 4.827 | -.174 |
| X3.5 <-- X2.1 | 1.421 | -.189 |
| X3.6 <-- Kpsn_Y1 | 4.143 | .339 |
| X3.6 <-- Rets_Y2 | 5.352 | .360 |
| X3.6 <-- X3.7 | 5.499 | .173 |
| X3.6 <-- Y1.7 | 5.284 | .248 |

| | M.I. | Par Change |
|------------------|--------|------------|
| X3.6 <-- Y3.5 | 6.519 | .401 |
| X3.6 <-- X4.2 | 8.097 | .273 |
| X3.6 <-- X4.3 | 5.227 | .187 |
| X3.6 <-- X2.5 | 4.653 | .194 |
| X3.6 <-- X1.6 | 5.900 | .206 |
| X3.6 <-- X1.5 | 6.115 | .191 |
| X3.6 <-- X1.4 | 4.614 | .170 |
| X2.1 <-- NPE_Y4 | 4.681 | -.569 |
| X2.1 <-- X5.6 | 8.801 | .324 |
| X2.1 <-- Y4.6 | 4.191 | -.322 |
| X2.1 <-- Y4.5 | 4.262 | -.319 |
| X2.1 <-- X3.5 | 6.481 | -.214 |
| X2.2 <-- Y1.3 | 7.678 | -.260 |
| X2.4 <-- Kpsn_Y1 | 6.447 | .384 |
| X2.4 <-- Y1.3 | 8.633 | .280 |
| X2.4 <-- Y1.4 | 4.213 | .231 |
| X2.4 <-- Y1.5 | 12.118 | .386 |
| X2.4 <-- Y2.3 | 4.835 | .216 |
| X2.4 <-- X5.1 | 5.500 | .241 |
| X2.4 <-- X5.2 | 6.789 | .240 |
| X2.5 <-- Kpsn_Y1 | 5.492 | .353 |
| X2.5 <-- Y1.5 | 5.731 | .264 |
| X2.5 <-- Y1.7 | 6.243 | .243 |
| X2.5 <-- X3.6 | 5.085 | .158 |
| X2.6 <-- Y1.1 | 5.149 | -.168 |
| X2.6 <-- X5.3 | 4.620 | .155 |
| X1.6 <-- SuM_X4 | 7.660 | .271 |
| X1.6 <-- Kpsn_Y1 | 4.291 | .287 |
| X1.6 <-- X3.8 | 4.320 | .133 |
| X1.6 <-- Y1.2 | 5.302 | .188 |
| X1.6 <-- Y1.3 | 11.273 | .293 |
| X1.6 <-- Y1.4 | 4.405 | .216 |
| X1.6 <-- Y1.6 | 4.790 | .186 |
| X1.6 <-- X5.1 | 4.097 | .191 |
| X1.6 <-- X4.1 | 4.081 | .148 |
| X1.6 <-- X4.2 | 6.116 | .197 |
| X1.6 <-- X4.3 | 4.928 | .151 |
| X1.6 <-- X4.4 | 5.630 | .162 |
| X1.6 <-- X4.6 | 7.213 | .230 |
| X1.5 <-- Y1.7 | 5.325 | .221 |
| X1.5 <-- Y2.3 | 6.111 | .238 |
| X1.5 <-- X4.2 | 5.495 | .200 |
| X1.5 <-- X4.6 | 4.444 | .193 |
| X1.5 <-- X1.6 | 4.781 | .165 |
| X1.4 <-- Y4.5 | 4.696 | .275 |
| X1.4 <-- X5.3 | 6.289 | .217 |
| X1.4 <-- X4.4 | 4.852 | .156 |
| X1.4 <-- X3.5 | 4.688 | .149 |

| | M.I. | Par Change |
|------------------|-------|------------|
| X1.4 <--- X3.6 | 5.496 | .157 |
| X1.4 <--- X2.2 | 5.999 | .173 |
| X1.3 <--- Y2.1 | 5.286 | .211 |
| X1.2 <--- RTK_X5 | 5.551 | .320 |
| X1.2 <--- Y4.5 | 4.240 | -.250 |
| X1.2 <--- X5.2 | 9.667 | .261 |
| X1.1 <--- Y4.3 | 4.659 | -.234 |
| X1.1 <--- X5.1 | 4.475 | -.193 |
| X1.1 <--- X4.4 | 4.087 | -.134 |

Model Fit Summary

CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|------|------|---------|
| Default model | 156 | 2467.628 | 1497 | .000 | 1.648 |
| Saturated model | 1653 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 57 | 5259.401 | 1596 | .000 | 3.295 |

RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | .174 | .604 | .562 | .547 |
| Saturated model | .000 | 1.000 | | |
| Independence model | .231 | .151 | .121 | .146 |

Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .531 | .500 | .742 | .718 | .735 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model | .938 | .498 | .689 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000 | .000 | .000 |

NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model | 97.628 | 838.126 | 111.991 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 3663.401 | 3447.163 | 3886.603 |

FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|-----------------|--------|-------|-------|-------|
| Default model | 23.062 | 9.071 | 7.833 | 1.383 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 | .000 |

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Independence model | 49.153 | 34.237 | 32.216 | 36.323 |

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .078 | .072 | .083 | .000 |
| Independence model | .146 | .142 | .151 | .000 |

AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model | 2779.628 | 3148.934 | 3198.040 | 3354.040 |
| Saturated model | 3306.000 | 7219.224 | 7739.563 | 9392.563 |
| Independence model | 5373.401 | 5508.340 | 5526.283 | 5583.283 |

ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 25.978 | 24.739 | 27.290 | 29.429 |
| Saturated model | 3.897 | 3.897 | 3.897 | 67.469 |
| Independence model | 5.219 | 48.198 | 52.305 | 51.480 |

HOELTER

| Model | HOELTER | HOELTER |
|--------------------|---------|---------|
| | .05 | .01 |
| Default model | 69 | 71 |
| Independence model | 35 | 36 |

Execution time summary

Minimization: .344
 Miscellaneous: .281
 Bootstrap: .000
 Total: .625