

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden pada penelitian ini meliputi nama, jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan bagian pekerjaan di LSD Furniture (Data lengkap dapat dilihat pada Lampiran). Berikut ini adalah gambaran umum responden berdasarkan atas usia dan lama bekerja:

Tabel 8. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia dan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Usia			Total
	21-30 tahun	31-40 tahun	> 40 tahun	
1-2 tahun	5	3	0	8
3-4 tahun	6	15	1	22
> 5 tahun	2	9	4	15
Total:	13	27	5	45

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Melihat pada usianya, sebagian besar karyawan LSD Furniture berada dalam usia produktif. Sedangkan dari lama bekerjanya, karyawan LSD Furniture termasuk karyawan yang menunjukkan tingkat loyalitas yang cukup tinggi karena mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari 3 tahun.

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan gambaran umum responden berdasarkan jenis kelaminnya dan pekerjaannya:

Tabel 9. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Bagian Pekerjaan

Bagian	Jenis Kelamin		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Pemasaran	2	2	4
Produksi	29	3	32
Administrasi	0	6	6
Gudang	1	0	1
Pembelian	1	1	2
Total	33	12	45

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian ini adalah berjenis kelamin pria. Hal ini disebabkan karena LSD Furniture termasuk dalam perusahaan manufaktur yang menghasilkan mebel di mana banyak dibutuhkan tenaga kerja pria. Kemudian jika dilihat pada bagian pekerjaannya maka terlihat bahwa sebagian besar bekerja pada bagian produksi. Hal ini dikarenakan LSD Furniture adalah perusahaan manufaktur yang menghasilkan mebel dan bersifat padat karya sehingga sebagian besar tenaga kerjanya adalah karyawan pada bagian produksi yang digunakan untuk melakukan produksi mebelnya dan dalam pekerjaan produksi tersebut lebih banyak dibutuhkan pekerja berjenis kelamin pria, di mana karyawan wanita relatif lebih banyak berkaitan dengan desain mebel yang dipesan oleh konsumen. Selanjutnya karyawan pada bagian administrasi semuanya adalah wanita dikarenakan wanita dianggap memiliki ketelitian yang lebih tinggi untuk

melakukan pekerjaan administrasi dan keuangan daripada pria. Sedangkan pada bagian lainnya, pekerja wanita dan pria relatif berimbang.

Berikut adalah hasil tabulasi silang antara usia dan bagian pekerjaan:

Tabel 10. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia dan Bagian Pekerjaan

Bagian	Usia			Total
	21-30 tahun	31-40 tahun	> 40 tahun	
Pemasaran	2	2	0	4
Produksi	9	18	5	32
Administrasi	2	4	0	6
Gudang	0	1	0	1
Pembelian	0	2	0	2
Total	13	27	5	45

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Terlihat pada tabel di atas bahwa di bagian pemasaran terdiri dari pekerja yang relatif muda yaitu antara 21-40 tahun di mana ini menunjukkan supaya dalam menarik konsumen diperlukan tenaga yang muda dan menarik. Sedangkan pada bagian produksi, sebagian besar juga berada pada kisaran usia 21-40 tahun. Ini dikarenakan pada bagian produksi dibutuhkan pula tenaga muda dan produktif untuk menghasilkan proses produksi yang lebih efisien dan efektif. Sedangkan karyawan yang berusia di atas 40 tahun yang ada di bagian produksi relatif merupakan karyawan senior yang banyak memberikan pengarahan pada karyawan muda. Pada bagian administrasi karyawan yang bekerja sebagian besar berusia 31-40 tahun di mana ini menunjukkan bahwa karyawan administrasi telah banyak pengalaman. Dan

begitu pula pada karyawan bagian gudang dan juga pembelian di mana karyawan yang bekerja juga berusia 31-40 tahun.

Hasil tabulasi silang berdasarkan atas lama bekerja dan bagian pekerjaannya yaitu sebagai berikut:

Tabel 11. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Bagian Pekerjaan

Bagian	Lama Bekerja			Total
	1-2 tahun	3-4 tahun	> 5 tahun	
Pemasaran	2	1	1	4
Produksi	5	18	9	32
Administrasi	1	2	3	6
Gudang	0	0	1	1
Pembelian	0	1	1	2
Total	8	22	15	45

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Terlihat bahwa karyawan bagian pemasaran sebagian besar bekerja antara 1-2 tahun. Hal tersebut dikarenakan pada bagian pemasaran terdapat sistem kontrak dan juga target yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga rata-rata tenaga pemasaran berdasarkan atas kontrak kerja sehingga karyawan bagian pemasaran memiliki lama bekerja relatif lebih rendah dibandingkan dengan bagian lainnya. Pada bagian produksi, administrasi, gudang dan pembelian, sebagian besar responden bekerja cukup lama yang menunjukkan LSD Furniture menekankan hal yang baik dalam mengelola karyawannya.

4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif

4.1.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Otonomi

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel otonomi dapat diketahui pada tabel berikut ini:

Tabel 12. Tanggapan Responden Terhadap Otonomi

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Saya memiliki kendali terhadap skedul kerja</i>	0	0	27	92	65	184	Tinggi
<i>Saya mempunyai banyak pengaruh atas sesuatu yang mempengaruhi pekerjaan saya</i>	0	0	21	88	80	189	Tinggi
<i>Saya memberikan banyak masukan dalam pengambilan keputusan tentang tugas atau pekerjaan yang akan saya lakukan.</i>	0	0	36	52	100	188	Tinggi
Rata-Rata Total						187	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel di atas diketahui bahwa rata-rata skor variabel otonomi adalah 187 yang artinya karyawan memiliki otonomi yang tinggi terhadap pekerjaannya, baik dalam skedul pekerjaan, cara mereka melakukan pekerjaan serta dalam pengambilan keputusan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Skor pernyataan yang tertinggi pada pengaruh atas pekerjaan juga pengambilan keputusan atas pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam melakukan pekerjaannya, LSD Furniture lebih banyak memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara mereka sendiri sehingga otonomi yang

diberikan termasuk tinggi. Hal ini dikarenakan pada proses bisnisnya, LSD Furniture menggunakan sistem *order-based* sehingga produksi dilakukan berdasarkan atas pesanan yang diinginkan oleh konsumen. Sebagai contoh, pada bagian design diberikan wewenang untuk melakukan desain produk yang sesuai dengan gambaran konsumen sehingga hal ini meningkatkan otonomi yang dimiliki oleh karyawan.

4.1.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Rutinisasi

Tanggapan responden terhadap variabel rutinisasi menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel rutinisasi sebesar 116 yang artinya rutinisasi karyawan di LSD Furniture termasuk rendah. Misalnya pada bagian produksi yang merupakan mayoritas karyawan yang ada di LSD Furniture, tingkat rutinisasi yang rendah ini dikarenakan perusahaan memiliki operasional yaitu berdasarkan atas pesanan dari pelanggan sehingga tiap-tiap produk sebagian besar dikustomisasi sesuai dengan keinginan dari konsumennya yang menyebabkan tidak ada standard-standard yang pasti dalam pengerjaan mebel yang diproduksi. Sebagai contoh, pengerjaan meja yang satu akan berbeda dengan meja yang lainnya karena konsumen memiliki selera yang masing-masing, misalnya ada konsumen yang suka desain meja dengan sentuhan kayu yang masih asli sehingga produksinya hanya sampai pada pengamplasan dan plitur, tetapi juga ada yang suka meja dengan cat tertentu sehingga produksinya sampai pada tingkat pengecatan. Tingkat rutinisasi yang rendah ini sejalan dengan tingkat otonomi yang tinggi di mana dengan adanya otonomi yang tinggi menunjukkan pula bahwa perusahaan juga berusaha memberikan pekerjaan

menjadi lebih kreatif dan tidak membosankan. Namun pada bagian lain misalnya administrasi dan gudang, terdapat standar yang pasti terhadap pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan sehingga terdapat karyawan yang menjawab bahwa rutinisasi di LSD Furniture termasuk tinggi.

4.1.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Manajemen

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel dukungan manajemen dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 13. Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Manajemen

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Atasan saya bersikap fleksibel tentang bagaimana cara saya mencapai tujuan pekerjaan saya</i>	0	10	54	76	15	155	Tinggi
<i>Atasan saya mendukung ide-ide saya dan cara saya menyelesaikan pekerjaan.</i>	0	16	45	60	35	156	Tinggi
<i>Atasan saya memberi wewenang kepada saya melakukan pekerjaan menurut cara saya</i>	0	14	33	76	40	163	Tinggi
<i>Saya percaya atasan saya mendukung keputusan yang saya buat dalam pekerjaan.</i>	0	18	48	52	35	153	Tinggi
Rata-Rata Total						157	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel di atas diketahui bahwa rata-rata skor variabel dukungan manajemen sebesar 157 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya menurut karyawan, selama ini pemimpin LSD Furniture telah bersikap fleksibel kepada karyawan, mendukung ide-ide dan cara karyawan menyelesaikan pekerjaan, memberikan wewenang terhadap cara melakukan pekerjaan serta juga mendukung keputusan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sebagai contoh, pada bagian produksi, atasan LSD Furniture memberikan dukungan yang tinggi terhadap proses produksi yang dihasilkan oleh karyawan karena atasan juga bertanggung jawab atas kesuksesan dari tim kerja yang dimilikinya. Hal ini membuat atasan memberikan dukungan yang tinggi kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya.

4.1.2.4 Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Kolega

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel dukungan kolega dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 14. Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Kolega

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Rekan sekerja saya mau mendengarkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya</i>	0	8	15	108	45	176	Tinggi
<i>Rekan sekerja saya menunjukkan perhatian terhadap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya</i>	0	10	36	100	15	161	Tinggi
<i>Rekan sekerja saya memberikan bantuan kepada saya untuk menangani masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya</i>	1	6	72	68	0	147	Tinggi
<i>Rekan sekerja saya memberikan bantuan nyata (berwujud) untuk menangani masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya</i>	2	4	69	56	20	151	Tinggi
<i>Rekan sekerja saya memberikan nasehat yang tepat kepada saya berkaitan dengan masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan</i>	0	10	48	84	15	157	Tinggi
<i>Rekan sekerja saya memberikan saran yang berguna agar saya dapat mengatasi kesulitan</i>	1	16	54	56	20	147	Tinggi
Rata-Rata Total						157	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel di atas diketahui bahwa ternyata rata-rata skor variabel dukungan kolega memiliki nilai total sebesar 157 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya menurut karyawan, selama ini antara karyawan LSD Furniture telah saling mendukung dengan baik yaitu terutama dalam hal mau mendengarkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menunjukkan perhatian terhadap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, memberikan bantuan untuk menangani masalah yang berkaitan

dengan pekerjaan, memberikan bantuan nyata (berwujud) untuk menangani masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, memberikan nasehat yang tepat berkaitan dengan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan serta memberikan saran yang berguna agar dapat mengatasi kesulitan. Hal ini dikarenakan sifat pekerjaan yang ada di LSD Furniture sebagian besar adalah pekerjaan yang membutuhkan kerja kelompok, seperti misalnya pada bagian produksi di mana tim kerja dibentuk untuk menyelesaikan satu proses produksi penyelesaian akhir dari mebel yang dihasilkan sehingga dengan begitu dukungan antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya akan sangat menentukan keberhasilan proses produksi.

4.1.2.5 Tanggapan Responden Terhadap Stres Kerja

Tanggapan responden terhadap variabel stress kerja dapat diketahui pada tabel berikut ini:

Tabel 15. Tanggapan Responden Terhadap Stres Kerja

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Beban kerja yang terlalu banyak menyebabkan ketegangan di dalam diri saya</i>	9	48	27	12	0	96	Rendah
<i>Ambiguitas (kurang jelasnya peran) dalam pekerjaan) menimbulkan keraguan dalam bekerja</i>	4	40	54	12	0	110	Rendah
<i>Kesulitan di rumah seperti pertengkaran keluarga, membuat saya stress</i>	9	58	12	12	0	91	Rendah
Rata-Rata Total						99	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa ternyata rata-rata skor variabel stress kerja pada LSD Furniture tergolong rendah yaitu dengan nilai skor 99, sehingga hal ini membuktikan bahwa pada LSD Furniture, atasan memberikan beban kerja yang sesuai dengan karyawan dan juga adanya kejelasan tugas. Misalnya pada bagian administrasi, ada pemisahan yang jelas antara karyawan yang bertugas untuk menerima uang hasil penjualan, dan juga ada karyawan yang bertugas membuat laporan keuangan tiap bulannya. Beban kerja yang diberikan pada karyawan juga diperhatikan pada kemampuan karyawan sehingga LSD Furniture tidak memberikan beban kerja yang terlalu banyak, misalnya karyawan bagian produksi tidak diberikan beban menyelesaikan proses produksi secara keseluruhan, tetapi terdapat pemisahan bagian yaitu bagian design, bagian pemotongan, bagian pemrosesan, bagian pengecatan dan bagian penyelesaian akhir.

4.1.2.6 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Gaji

Tanggapan responden terhadap variabel kepuasan gaji dapat diketahui pada tabel berikut ini:

Tabel 16. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Gaji

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan kinerja saya.</i>	1	40	39	44	0	124	Rendah
<i>Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab saya pikul.</i>	0	16	39	76	25	156	Tinggi
<i>Tunjangan yang saya terima dari perusahaan sesuai.</i>	0	2	12	100	75	189	Tinggi
<i>Perusahaan memberikan gaji tepat waktu.</i>	0	0	24	104	55	183	Tinggi
<i>Perusahaan dalam memberikan gaji tidak membedakan karyawan satu dengan karyawan lain.</i>	0	2	15	80	95	192	Tinggi
Rata-Rata Total						169	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel di atas diketahui bahwa ternyata rata-rata skor variabel kepuasan gaji sebesar 169 dan termasuk dalam kategori tinggi. Namun terdapat satu item pernyataan di mana kepuasan gaji tergolong rendah yaitu pada item pernyataan pertama di mana artinya perusahaan tidak memberikan gaji sesuai dengan kinerja dari karyawan. Hal ini sebenarnya dapat dijelaskan bahwa LSD Furniture dalam melakukan sistem penggajiannya hanya mendasarkan pada gaji bulanan (untuk karyawan bagian tertentu terdapat pula yang digaji harian), dan tidak menggunakan sistem gaji berdasarkan atas kinerja. Sehingga dengan begitu terdapat karyawan yang merasa bahwa gaji yang diterimanya tidak sesuai dengan kinerja yang dimilikinya.

Sedangkan pada kriteria lainnya kepuasan gaji karyawan LSD Furniture tergolong tinggi yang berarti gaji sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul, tunjangan yang diterima sesuai dengan harapan, gaji yang diberikan tepat waktu, serta tidak membedakan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya (dalam hal ini yaitu karyawan diberlakukan secara adil di mana walaupun ada karyawan yang memiliki kedekatan dengan pemilik tetapi gaji yang diberikan adalah sesuai dengan standard tingkat jabatan dari karyawan tersebut).

4.1.2.7 Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Pekerjaan

Tanggapan responden terhadap variabel keterlibatan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 17. Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Pekerjaan

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Saya memandang pekerjaan saya merupakan pusat bagi keberadaan saya</i>	0	2	9	116	60	187	Tinggi
<i>Saya sangat terlibat secara pribadi dalam pekerjaan saya</i>	0	4	9	92	85	190	Tinggi
<i>Saya hidup, makan dan bernafas dengan pekerjaan saya</i>	0	0	15	72	110	197	Tinggi
Rata-Rata Total						191	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa rata-rata skor variabel keterlibatan pekerjaan karyawan LSD Furniture adalah tinggi yaitu dengan nilai skor 191, sehingga hal ini membuktikan bahwa karyawan merasa terlibat secara pribadi dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut menunjukkan profesionalitas dari karyawan LSD Furniture, selain itu disebabkan pula karena karyawan dari LSD Furniture adalah karyawan tetap yang tidak melakukan pekerjaan sambilan di tempat lain sehingga pekerjaan yang dimilikinya adalah hanya di LSD Furniture yang menyebabkan mereka memiliki keterlibatan pekerjaan yang tinggi.

4.1.2.8 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Karir

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kesempatan karir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 18. Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Karir

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Perusahaan peduli akan kemajuan karir saya</i>	4	22	27	56	35	144	Tinggi
<i>Jenjang karir di perusahaan jelas dan mudah dimengerti</i>	0	0	21	80	90	191	Tinggi
<i>Syarat kenaikan jenjang karir tidak terlalu sulit dan cukup adil</i>	0	0	18	88	85	191	Tinggi
Rata-Rata Total						175	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel di atas diketahui bahwa ternyata rata-rata skor variabel kesempatan karir sebesar 175 dan termasuk dalam kategori tinggi. Dalam hal ini berarti perusahaan peduli akan kemajuan karir karyawan, jenjang karir yang ada di perusahaan jelas dan mudah dimengerti serta syarat kenaikan jenjang karir tidak terlalu sulit dan cukup adil. Skor yang terendah yaitu pada kepedulian perusahaan pada kemajuan karir yaitu sebesar 144, artinya perusahaan harus lebih memberikan kepedulian kepada kemajuan karir karyawan. Oleh karenanya ini dapat lebih ditingkatkan lagi misalnya dengan memberikan peringatan kepada karyawan yang telah cukup lama bekerja tetapi tidak meningkat dalam jenjang karirnya. Sedangkan kejelasan jenjang karir serta syarat untuk kenaikan jenjang karir relatif mudah dimengerti serta tidak sulit. Pertama kali karyawan masuk sebagai pegawai operasional, kemudian setelah bekerja minimal 1 tahun kemudian karyawan yang dianggap memiliki prestasi atau kinerja yang baik kemudian dipromosikan sebagai supervisor, selanjutnya karyawan yang bekerja minimal 4 tahun dan memiliki kinerja yang baik kemudian dapat diangkat menjadi manajer.

4.1.2.9 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 19. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Kepuasan terhadap pencapaian pekerjaan</i>	0	0	15	96	80	191	Tinggi
<i>Kepuasan terhadap rekan sekerja</i>	0	0	27	64	100	191	Tinggi
<i>Kepuasan terhadap atasan</i>	0	2	12	100	75	189	Tinggi
<i>Kepuasan terhadap kesempatan promosi</i>	0	0	24	92	70	186	Tinggi
<i>Kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan</i>	0	0	18	92	80	190	Tinggi
Rata-Rata Total						189	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rata-rata skor variabel kepuasan kerja sebesar 189 sehingga masuk dalam kategori kepuasan tinggi. Artinya kepuasan kerja karyawan LSD Furniture tinggi. Nilai total skor tertinggi adalah pada kepuasan terhadap pencapaian pekerjaan dan rekan sekerja dengan nilai sebesar 191, artinya para karyawan di perusahaan ini saling mendukung dan menghargai sehingga tercipta hubungan yang baik di antara mereka yang pada akhirnya menciptakan kepuasan antar rekan sekerja dan juga karyawan puas terhadap pencapaian pekerjaan yang dimilikinya. Misalnya pada kepuasan terhadap rekan sekerja, dengan karakteristik pekerjaan yang menggunakan tim kerja maka terlihat bahwa karyawan LSD Furniture

telah puas akan teman kerja yang dimilikinya yang dianggapnya telah memberikan bantuan dalam pekerjaan yang dimilikinya.

4.1.2.10 Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Afektif

Untuk mengetahui tanggapan responden berdasarkan komitmen afektif mereka adalah sebagai berikut:

Tabel 20. Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Afektif

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di LSD Furniture</i>	0	0	27	108	45	180	Tinggi
<i>Saya membanggakan LSD Furniture kepada orang lain di luar perusahaan</i>	0	2	9	116	60	187	Tinggi
<i>Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan LSD Furniture adalah juga permasalahan saya</i>	0	4	9	92	85	190	Tinggi
<i>Saya berpikir saya tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan LSD Furniture</i>	0	0	15	72	110	197	Tinggi
<i>Saya sudah menjadi bagian keluarga dari LSD Furniture</i>	0	2	15	100	70	187	Tinggi
<i>Saya merasa terikat secara emosional pada LSD Furniture</i>	0	0	24	96	65	185	Tinggi
<i>LSD Furniture memiliki arti yang sangat besar bagi saya</i>	0	0	18	116	50	184	Tinggi
<i>Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap LSD Furniture</i>	0	0	18	92	80	190	Tinggi
Rata-Rata Total						188	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel di atas diketahui bahwa rata-rata skor variabel komitmen afektif adalah 188 yang artinya masuk dalam komitmen tinggi. Jadi selama ini karyawan pada LSD Furniture memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Nilai tertinggi adalah pada pernyataan tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan LSD Furniture (sebesar 197), artinya karyawan LSD Furniture memandang bahwa bekerja di perusahaan ini telah nyaman dan tidak mau untuk berpindah ke perusahaan lain.

4.1.2.11 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 21. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja

Keterangan	Jawaban					TOTAL SCORE	Kategori
	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)		
	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor		
<i>Kuantitas kerja karyawan selama ini telah melebihi rata-rata karyawan lainnya</i>	0	10	33	80	45	168	Tinggi
<i>Kualitas kerja karyawan selama ini telah melebihi rata-rata karyawan lainnya</i>	2	34	33	48	15	132	Rendah
<i>Selama bekerja karyawan ini selalu mengutamakan efisiensi produksi</i>	0	0	36	96	45	177	Tinggi
<i>Dalam melakukan pekerjaan karyawan selalu memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan</i>	0	2	66	80	10	158	Tinggi
<i>Dalam bekerja karyawan selalu berusaha lebih keras daripada karyawan lainnya</i>	0	2	45	80	45	172	Tinggi
<i>Dalam melakukan pekerjaan karyawan selalu memegang standar profesional yang tinggi</i>	0	4	30	96	45	175	Tinggi
<i>Karyawan mampu melaksanakan pekerjaan utamanya</i>	0	0	30	76	80	186	Tinggi
<i>Karyawan mampu menggunakan akal sehat dalam bekerja</i>	0	4	81	44	25	154	Tinggi
<i>Karyawan selalu dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</i>	0	2	42	84	45	173	Tinggi
<i>Karyawan menggunakan kreativitas dalam menjalankan pekerjaan</i>	0	0	21	116	45	182	Tinggi
Rata-Rata Total						168	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Dari tabel di atas diketahui bahwa ternyata tanggapan responden terhadap kinerja memiliki nilai total sebesar 168 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya menurut pimpinan perusahaan ini selama ini karyawan telah bekerja dengan baik sehingga kinerjanya tinggi, dilihat dari kuantitas kerja, efisiensi kerja, standar professional, penyelesaian kerja tepat waktu, dan adanya kreativitas karyawan dalam bekerja. Menurut pimpinan mereka, karyawan LSD Furniture selama ini telah bekerja

dengan kuantitas yang melebihi standar dan kualitas kerjanya juga baik serta efisien dalam bekerja. Misalnya ada rute pengiriman yang panjang, karyawan melakukan pengiriman sesuai dengan rute terpendek dahulu barulah kemudian menuju pada rute terpanjang sehingga pekerjaan lebih efisien.

Selain itu dalam bertugas, karyawan telah melakukan pekerjaan dengan selalu memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam bekerja karyawan juga memegang standar profesional yang tinggi dan mampu melaksanakan pekerjaan intinya. Karyawan juga dalam bekerja menggunakan akal sehat dan melaksanakan pekerjaan tepat waktu. Misalnya ditentukan penyelesaian sebuah produk dengan *deadline* selama 2 minggu, kemudian karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik selama 2 minggu, bahkan kurang dari waktu yang ditentukan.

Namun pada item pertanyaan kualitas pekerjaan, terlihat bahwa kualitas kerja karyawan tergolong rendah dan perlu untuk ditingkatkan lagi. Hal ini berarti pimpinan dari LSD Furniture menilai kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya hanya rata-rata saja sehingga kualitas pekerjaannya perlu ditingkatkan.

4.1.2.12 Ringkasan Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

Tabel berikut ini menyajikan ringkasan tanggapan responden terhadap variabel penelitian:

Tabel 22. Ringkasan Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

Variabel	Skor	Kategori
Otonomi	187	Tinggi
Rutinisasi	116	Rendah
Dukungan manajemen	157	Tinggi
Dukungan kolega	157	Tinggi
Stress kerja	99	Rendah
Kepuasan gaji	169	Tinggi
Keterlibatan pekerjaan	191	Tinggi
Kesempatan karir	175	Tinggi
Kepuasan kerja	189	Tinggi
Komitmen organisasional	188	Tinggi
Kinerja	168	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Terlihat pada tabel di atas bahwa secara keseluruhan, LSD Furniture merupakan organisasi yang cukup baik. Terdapat lima variabel anteseden yang memiliki kategori skor yang tinggi yaitu otonomi, dukungan manajemen, dukungan kolega, kepuasan gaji, keterlibatan pekerjaan, dan kesempatan karir. Sedangkan dua variabel anteseden yang memiliki kategori skor yang rendah yaitu rutinisasi dan stress kerja. Terlihat pula bahwa karyawan LSD Furniture memiliki kepuasan kerja yang tinggi, serta komitmen organisasional yang tinggi pula. Dan secara keseluruhan kinerja karyawan LSD Furniture juga tinggi.

4.1.3 Uji Hipotesis

4.1.3.1 Bivariate Probit Model

Pengujian bivariate probit model dilakukan untuk menguji pengaruh variabel anteseden terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersamaan serta mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berikut ini adalah hasil pengujian bivariate probit model: (perhitungan ada pada lampiran 6)

Tabel 23. Hasil Pengujian Bivariate Probit Model

Variabel	Koefisien (SE)	t hitung	t tabel	Keterangan
Y1.konstanta	1,635 (0,673)	2,43	1,68	
Y1.x1	0,512 (0,278)	1,84	1,68	H _{1a} diterima
Y1.x2	-0,835 (0,291)	-2,87	-1,68	H _{2a} diterima
Y1.x3	0,374 (0,165)	2,27	1,68	H _{3a} diterima
Y1.x4	0,757 (0,198)	3,83	1,68	H _{4a} diterima
Y1.x5	-0,222 (0,277)	-0,80	-1,68	H _{5a} ditolak
Y1.x6	0,658 (0,170)	3,88	1,68	H _{6a} diterima
Y1.x7	0,504 (0,130)	3,87	1,68	H _{7a} diterima
Y1.x8	1,467 (0,575)	2,55	1,68	H _{8a} diterima
Y2.konstanta	5,342 (1,582)	3,38	1,68	
Y2.x1	-0,070 (0,079)	-0,90	1,68	H _{1b} ditolak
Y2.x2	-0,117 (0,089)	-1,32	-1,68	H _{2b} ditolak
Y2.x3	0,708 (0,199)	3,55	1,68	H _{3b} diterima
Y2.x4	0,724 (0,196)	3,69	1,68	H _{4b} diterima
Y2.x5	-0,853 (0,415)	-2,06	-1,68	H _{5b} diterima
Y2.x6	1,227 (0,508)	2,42	1,68	H _{6b} diterima
Y2.x7	0,852 (0,352)	2,42	1,68	H _{7b} diterima
Y2.x8	0,675 (0,322)	2,09	1,68	H _{8b} diterima
ρ	0,812 (0,177)	4,60	1,68	Signifikan

Sumber: Data Primer yang Diolah (2009)

Persamaan regresi untuk model pengaruh variabel anteseden terhadap kepuasan kerja:

$$Y_1 = 1,635 + 0,512X_1 - 0,835X_2 + 0,374X_3 + 0,757X_4 - 0,222X_5 + 0,658X_6 + 0,504X_7 + 1,467X_8$$

Keterangan :

Y_1	= Kepuasan kerja
X_1	= Otonomi
X_2	= Rutinisasi
X_3	= Dukungan manajemen
X_4	= Dukungan kolega
X_5	= Stres kerja
X_6	= Kepuasan gaji
X_7	= Keterlibatan pekerjaan
X_8	= Kesempatan karir

Dari tabel 23, diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk otonomi sebesar +0,512 dengan t hitung sebesar 1,84 yang lebih besar daripada t tabel (1,68) artinya H_{1a} diterima. Jadi terdapat pengaruh positif dan signifikan otonomi terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi otonomi yang dimiliki karyawan maka karyawan akan semakin merasa puas. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), Gaertner (1999), dan Currivan (1999).

Untuk variabel rutinisasi, diketahui bahwa koefisien regresinya sebesar $-0,835$ dengan t hitung sebesar $-2,87$ yang lebih kecil daripada $-t$ tabel ($-1,68$) artinya H_{2a} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan rutinisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin rendah rutinisasi yang dimiliki karyawan maka karyawan akan semakin merasa puas dan sebaliknya, semakin tinggi rutinisasi yang dimiliki karyawan maka karyawan akan semakin merasa tidak puas. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), Gaertner (1999), Curry et al (1986), dan Currivan (1999).

Variabel dukungan manajemen memiliki koefisien regresi sebesar $+0,374$ dengan t hitung sebesar $2,27$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{3a} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan manajemen terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi dukungan manajemen yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), Gaertner (1999), Currivan (1999), dan Becker dan Huselid (1999).

Untuk variabel dukungan kolega memiliki koefisien regresi sebesar $+0,757$ dengan t hitung sebesar $3,83$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{4a} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan kolega terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi dukungan kolega yang dirasakan oleh karyawan maka karyawan akan semakin merasa puas. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), Gaertner (1999), Currivan (1999), serta Becker dan Huselid (1999).

Variabel stress kerja memiliki koefisien regresi sebesar $-0,222$ dengan t hitung sebesar $-0,80$ yang lebih besar daripada $-t$ tabel ($-1,68$) artinya H_{5a} ditolak berarti menunjukkan tidak terdapat pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006) dan Currivan (1999) namun bertentangan dengan penelitian Lance (1991), Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), Gaertner (1999), dan Curry et al (1986).

Variabel kepuasan gaji memiliki koefisien regresi sebesar $+0,658$ dengan t hitung sebesar $3,88$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{6a} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan gaji yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Curry et al (1986), dan Arthur (1994).

Untuk variabel keterlibatan pekerjaan, diketahui bahwa koefisien regresinya sebesar $+0,504$ dengan t hitung sebesar $3,87$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{7a} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi keterlibatan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan maka karyawan akan semakin merasa puas. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Lance (1991) serta Hafer dan Martin, (2006).

Variabel kesempatan karir memiliki koefisien regresi sebesar +1,467 dengan t hitung sebesar 2,55 yang lebih besar daripada t tabel (1,68) artinya H_{7a} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kesempatan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kesempatan karir yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), serta Gaertner (1999).

Sedangkan untuk persamaan regresi untuk model pengaruh variabel anteseden terhadap komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

$$Y_2 = 5,342 - 0,070X_1 - 0,117X_2 + 0,708 X_3 + 0,724X_4 - 0,853X_5 + 1,227X_6 + 0,852X_7 + 0,675X_8$$

Keterangan :

Y_2	= Komitmen organisasional
X_1	= Otonomi
X_2	= Rutinisasi
X_3	= Dukungan manajemen
X_4	= Dukungan kolega
X_5	= Stres kerja
X_6	= Kepuasan gaji
X_7	= Keterlibatan pekerjaan
X_8	= Kesempatan karir

Untuk pengaruh variabel anteseden terhadap komitmen organisasi ini terlihat bahwa pada variabel otonomi memiliki nilai koefisien regresi sebesar $-0,070$ dengan t hitung sebesar $-0,90$ yang lebih kecil daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{1b} ditolak. Jadi tidak terdapat pengaruh otonomi terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Kim et al (1996), dan Currivan (1999) namun bertentangan dengan penelitian Smeenk, Eisinga, Teelken dan Doorewaard (2006).

Nilai koefisien regresi rutinisasi yaitu sebesar $-0,117$ dengan t hitung sebesar $-1,32$ yang lebih besar daripada $-t$ tabel ($-1,68$) artinya H_{2b} ditolak yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh rutinisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kim et al (1996) namun bertentangan dengan Rayton (2006), Bluedorn (1982), Curry et al (1986), Currivan (1999).

Variabel dukungan manajemen memiliki koefisien regresi sebesar $+0,708$ dengan t hitung sebesar $3,55$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{3b} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan manajemen terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi dukungan manajemen yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kim et al (1996), Gaertner (1999), Currivan (1999), Becker dan Huselid (1999).

Untuk variabel dukungan kolega memiliki koefisien regresi sebesar $+0,724$ dengan t hitung sebesar $3,69$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{4b} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan kolega terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi dukungan

kolega yang dirasakan oleh karyawan maka karyawan akan semakin merasa memiliki organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Lance (1991), Currivan (1999), Becker dan Huselid (1999).

Variabel stress kerja memiliki koefisien regresi sebesar $-0,835$ dengan t hitung sebesar $-2,06$ yang lebih kecil daripada $-t$ tabel ($-1,68$) artinya H_{5b} diterima berarti menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan stress kerja terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi stress kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin rendah komitmen organisasionalnya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006) dan Currivan (1999).

Variabel kepuasan gaji memiliki koefisien regresi sebesar $+1,227$ dengan t hitung sebesar $2,42$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{6b} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan gaji yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006) dan Arthur (1994).

Untuk variabel keterlibatan pekerjaan, diketahui bahwa koefisien regresinya sebesar $+0,852$ dengan t hitung sebesar $2,42$ yang lebih besar daripada t tabel ($1,68$) artinya H_{7b} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan pekerjaan terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi keterlibatan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan maka karyawan akan semakin merasa memiliki organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rayton (2006), Lance (1991) serta Curry et al (1986).

Variabel kesempatan karir memiliki koefisien regresi sebesar +0,675 dengan t hitung sebesar 2,09 yang lebih besar daripada t tabel (1,68) artinya H_{7b} diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kesempatan karir terhadap komitmen organisasional karyawan. Artinya semakin tinggi kesempatan karir yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Bluedorn (1982), Kim et al (1996), Gaertner (1999), Curry et al (1986).

Selanjutnya, untuk melihat bagaimanakah hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional maka dapat melihat nilai ρ (ρ) yang merupakan estimasi *covariance* dari error term antara persamaan A dan persamaan B. Terlihat bahwa koefisien ρ sebesar 0,812 dengan nilai t hitung sebesar 4,60 dan nilai signifikansi sebesar $<0,001$ yang lebih kecil dari nilai α (5%) berarti kedua persamaan tersebut memiliki hubungan di mana kepuasan kerja dan komitmen organisasional muncul secara bersamaan. Seperti pada analogi awal yaitu jika dalam satu kamar terdapat air dalam gelas serta balon udara maka jika suhu udara kamar naik, akan menyebabkan suhu air dalam gelas meningkat pula dan udara dalam balon tersebut akan memuai. Seperti itu pulalah hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang didapatkan dari hasil pengujian *bivariate probit model*. Selain itu, dengan nilai *covariance* yang signifikan berarti pengujian secara simultan ini memberikan hasil yang lebih akurat dan tidak bias dibandingkan dengan pengujian pengaruh variabel anteseden terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara terpisah.

4.1.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

Untuk melakukan pengujian hipotesis kedelapan, kesembilan dan kesepuluh maka dilakukan uji regresi dengan variabel independen yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Hasil pengujian untuk hipotesis kedelapan dan kesembilan yaitu ada pada lampiran 7. Berdasarkan pada hasil pengujian, persamaan regresi untuk model pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja yaitu sebagai berikut:

$$Y_3 = 30,458 + 2,126 X_9 + 2,296 X_{10}$$

Keterangan :

Y_3	= Kinerja
X_9	= Kepuasan kerja
X_{10}	= Komitmen organisasional

Terlihat bahwa koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja yaitu sebesar +2,126 dengan t hitung sebesar 2,101 yang lebih besar daripada t tabel (1,68) artinya H_8 diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, terlihat dari kepuasan karyawan terhadap atasannya, terhadap teman koleganya, terhadap promosi yang dimilikinya, terhadap pencapaian pekerjaan yang dimilikinya serta terhadap keseluruhan pekerjaannya akan

mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi pula. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan puas akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungannya sehingga pada saat ia melakukan pekerjaan dengan sikap positif akan meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Efendi (2007), Sukaesdesko (2005), Gumilar (2005), Koesmono (2005) serta Setiaji dan Listianto (2002).

Sedangkan variabel komitmen organisasional memiliki koefisien regresi sebesar +2,296 dengan t hitung sebesar 2,291 yang lebih besar daripada t tabel (1,68) artinya H_0 diterima yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Terlihat bahwa komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan dapat meningkatkan gairah kerja yang tinggi secara tidak langsung memacu kinerja dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dan bekerja pada perusahaan, dan sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen rendah pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi serta kurang patuh terhadap kebijaksanaan pimpinan, sehingga kinerja menurun dan mereka tidak mempunyai keinginan untuk bekerja lebih lama di perusahaan tersebut. Hasil ini sejalan dengan penelitian Setiono (2001) serta Megawati dan Yuliyati (2005).

Selanjutnya, untuk menguji hipotesis kesepuluh maka dilakukan uji F di mana perhitungan ada pada lampiran 7. Hasil pengujian hipotesis kesepuluh dengan uji F untuk menguji pengaruh secara simultan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja dapat dilihat dari nilai F hitung sebesar 27,368 yang lebih besar daripada nilai F tabel (3,22) sehingga H_{10} diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan. Jadi semakin karyawan merasa puas dan semakin tinggi komitmen mereka akan semakin meningkatkan kinerja mereka. Ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi sekaligus juga memiliki komitmen organisasional yang tinggi pula, akan mampu memiliki rasa puas terhadap pekerjaan dan juga ada keinginan yang lebih besar untuk bertahan dalam sebuah organisasi, maka dengan begitu pekerjaan atau kinerja yang dilakukan oleh karyawan menjadi lebih baik pula dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dan juga komitmen organisasional yang rendah. Hasil ini sejalan dengan penelitian Setiono (2001).

4.2 Pembahasan

Selama ini terdapat empat golongan pendapat tentang hubungan atau korelasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional yaitu (1) kepuasan kerja sebagai anteseden dari komitmen organisasional, (2) komitmen organisasional sebagai anteseden dari kepuasan kerja, (3) terdapat hubungan resiprokal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional, (4) tidak terdapat hubungan antara keduanya. Namun

dengan menggunakan *bivariate probit model* maka kita dapat melihat bahwa hubungan keduanya tidaklah bersifat anteseden maupun bersifat resiprokal karena ada faktor lain sebagai determinan yang mempengaruhi komitmen organisasional maupun kepuasan kerja tersebut yang ditunjukkan dengan adanya korelasi antara *covarians* dari keduanya. Berdasarkan atas hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa *covarians* untuk persamaan A dan persamaan B memiliki koefisien sebesar 0,812 dengan nilai *t* hitung sebesar 4,60 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari nilai α (5%) berarti kedua persamaan tersebut memiliki hubungan di mana kepuasan kerja dan komitmen organisasional muncul secara bersamaan. Seperti pada analogi awal yaitu jika dalam satu kamar terdapat air dalam gelas serta balon udara dan jika suhu udara kamar naik, maka suhu air dalam gelas akan meningkat dan udara dalam balon tersebut akan memuai pula. Walaupun suhu air dalam gelas dan udara dalam balon seolah-olah memiliki hubungan tetapi sebenarnya terdapat determinan lain yang memberikan pengaruh terhadap balon dan gelas tersebut sehingga hubungan antara suhu air dalam gelas dan udara dalam balon bersifat semu. Maka seperti itu pulalah hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang didapatkan dari hasil pengujian *bivariate probit model*. Selain itu, dengan nilai *covariance* yang signifikan berarti pengujian secara simultan ini memberikan hasil yang lebih akurat dan tidak bias dibandingkan dengan pengujian pengaruh variabel anteseden terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara terpisah. Rayton (2006) dan Greene (1993) mengatakan bahwa pada persamaan yang memiliki *covariance* yang signifikan, pengujian secara parsial akan menimbulkan bias karena

terdapat variabel yang dinilai terlalu rendah pengaruhnya maupun juga terlalu tinggi pengaruhnya. Koefisien *covariance* yang positif menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional tumbuh secara bersamaan dengan timbulnya variabel-variabel anteseden yang ada.

Pada penelitian ini, variabel anteseden yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersama-sama yaitu variabel dukungan manajemen, dukungan kolega, kepuasan gaji, keterlibatan pekerjaan dan kesempatan karir. Hasil ini cukup berbeda dengan penelitian Rayton (2006) di mana variabel anteseden yang memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional yaitu kepuasan gaji, keterlibatan pekerjaan, dan rutinitas pekerjaan. Dalam hal ini, perbedaan budaya antara sampel yang digunakan mungkin dapat menjelaskan mengapa terjadi perbedaan hasil penelitian. Kepuasan gaji dan keterlibatan pekerjaan merupakan variabel anteseden yang konsisten dengan hasil Rayton (2006). Ini berarti karyawan yang merasa puas dengan gaji yang dimilikinya yaitu dalam hal ini karyawan merasa bahwa gaji yang diterimanya sesuai dengan kinerja, sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul, tunjangan yang diterima sesuai dengan harapan, gaji yang diberikan tepat waktu, serta tidak membedakan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya, maka akan memiliki kepuasan kerja dan juga merasa memiliki organisasi tersebut.

Begitu pula dengan keterlibatan pekerjaan, karyawan yang merasakan pekerjaannya sebagai pusat keberadaannya, memiliki keterlibatan pribadi terhadap pekerjaan dan memiliki rasa penting terhadap pekerjaan akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan juga memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang merasa terlibat pada pekerjaannya akan juga mencintai pekerjaannya di mana pekerjaan tersebut adalah pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga kemudian selain mencintai pekerjaannya maka karyawan tersebut juga akan mencintai organisasi yang memberikan pekerjaan tersebut bagi karyawan. Sedangkan variabel dukungan manajemen dan dukungan kolega yang pada penelitian Rayton (2006) tidak memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, ternyata pada penelitian ini memiliki pengaruh yang bersamaan dalam menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dari karyawan. Ini dapat dijelaskan bahwa pada budaya di Indonesia yang lebih kolektif dibandingkan dengan budaya barat maka hubungan sosial akan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dukungan manajemen terkait dengan bagaimana karyawan didukung oleh atasan yang dimiliki olehnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya dan dengan adanya dukungan manajemen yang tinggi maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya dan juga memberikan perasaan untuk memiliki organisasi yang lebih baik karena karyawan merasa diperlakukan secara bersahabat dan didukung oleh perusahaan sehingga hal ini akan meningkatkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Begitu pula dengan dukungan kolega, di

mana karyawan yang merasa didukung oleh koleganya akan merasa lebih nyaman dalam melakukan pekerjaan yang dimilikinya dan sebagai hasilnya akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, karena kolega merupakan bagian dari perusahaan maka karyawan yang merasakan dukungan dari kolega yang dimilikinya juga akan merasa bahwa ia merupakan bagian dari perusahaan sehingga secara langsung juga akan meningkatkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Oleh karenanya, dukungan manajemen dan dukungan kolega dapat memberikan kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersamaan.

Variabel lainnya yang juga memberikan pengaruh secara bersamaan yaitu kesempatan karir. Dengan adanya kesempatan karir yang diberikan oleh perusahaan maka karyawan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya karena ia merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki arti yang penting terhadap perkembangan masa depannya. Sedangkan kesempatan karir juga merupakan bentuk kepedulian organisasi terhadap karyawannya. Dengan adanya kesempatan karir yang terbuka bagi karyawan, maka karyawan akan merasa organisasi tempat ia bekerja menghargainya dan akan memiliki perasaan memiliki organisasi disebabkan ia merasa mampu untuk berkembang di dalam organisasi tersebut. Maka dengan kesempatan karir yang tinggi karyawan akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi pula.

Sedangkan variabel yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja saja yaitu variabel otonomi dan rutinisasi. Otonomi merupakan derajat sampai di mana pekerjaan membuat individu untuk memiliki kebebasan, independensi dan pengungkapan baik dalam penjadwalan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Perasaan otonomi dapat didapatkan dari kebebasan untuk melakukan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya pada situasi tertentu. Pekerjaan dengan derajat otonomi yang tinggi memberikan tanggung jawab yang tinggi sehingga memberikan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan. Karyawan yang memiliki derajat otonomi yang tinggi merasa melakukan pekerjaannya dengan cara yang dimilikinya sendiri sehingga hasil yang didapatkan dari pekerjaan yang dilakukan dengan cara karyawan sendiri tersebut akan membuat karyawan merasakan kepuasan pekerjaan yang lebih besar. Variabel otonomi juga ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja oleh Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), Gaertner (1999) dan Currivan (1999).

Rutinisasi merupakan derajat sampai di mana karyawan melakukan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Rutinisasi mengukur bagaimana karyawan melakukan pekerjaan yang sama tanpa adanya perubahan secara berulang-ulang. Dalam hal ini, pekerjaan yang memiliki rutinisasi yang rendah berarti karyawan diperbolehkan atau didukung oleh perusahaan untuk melakukan berbagai variasi dalam melaksanakan pekerjaannya, dan sebaliknya pekerjaan yang memiliki rutinisasi yang tinggi berarti karyawan dalam melakukan pekerjaannya telah distandardisasi oleh perusahaan dan tidak ada kebebasan yang

dimiliki oleh karyawan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih variatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kim et al (1996), Price dan Muller (1986), Gaertner (1999), Curry et al (1986) dan Currivan (1999) namun hasil ini berbeda dengan penelitian Rayton (2006) di mana walaupun rutinisasi juga merupakan variabel anteseden yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi pengaruhnya adalah bersamaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam hal ini, dapat dijelaskan bahwa rutinisasi tidak mempengaruhi komitmen organisasional bisa jadi dikarenakan karyawan tidak memandang bahwa standar pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan merupakan salah satu determinan yang dapat mempengaruhi perasaan memilikinya atau dengan kata lain komitmen organisasional yang dimilikinya. Komitmen organisasional karyawan tidak ditentukan oleh bagaimana perusahaan mengatur pekerjaan yang variatif karena karyawan merasa bahwa pekerjaan yang variatif tidak memberikan arti yang penting dalam memandang sebuah organisasi. Selain itu, pada LSD Furniture, dengan tingkat rutinisasi rendah yang disebabkan karena perusahaan memiliki operasional yaitu berdasarkan atas pesanan dari pelanggan sehingga tiap-tiap produk sebagian besar dikustomisasi sesuai dengan keinginan dari konsumennya maka karyawan memandang bahwa rutinisasi tersebut sudah merupakan sebuah keharusan bagi perusahaan karena dalam pengerjaan mebel yang diproduksi memiliki cara yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dari konsumennya sehingga tidak mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan.

Variabel yang hanya memberikan pengaruh pada komitmen organisasional yaitu variabel stress kerja. Luthans (2002: 87) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang, Stress kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rayton (2006) yang berarti dengan melakukan pengujian secara *bivariate probit model* maka variabel stress kerja hanya memberikan pengaruh kepada komitmen organisasional saja. Karyawan yang memiliki stress kerja yang tinggi tidak dapat merasakan bahwa organisasi memberikan penghargaan terhadap tempat ia bekerja sehingga ini dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak merasa memiliki organisasi tersebut. Selain itu, hasil ini dapat menjadi salah satu saran perbaikan terhadap hubungan antara stress kerja dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Lance (1991), Kim *et al* (1996), Gaertner (1999) dan Curry *et al* (1986) di mana penelitian tersebut melakukan pengujian secara parsial pada pengaruh variabel stress kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karena dengan mengaplikasikan *bivariate probit model* untuk pengujian secara simultan didapatkan kekonsistenan bahwa stress kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional saja. Hal ini dapat dijelaskan karena pada persamaan yang sebenarnya memiliki hubungan maka hasil dari pengujian secara parsial dapat menjadi bias.

Selanjutnya yaitu pada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja di mana ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Efendi (2007), Sukaesdesko (2005), Gumilar (2005), Koesmono (2005), serta Setiaji dan Listianto (2002). Artinya semakin seseorang merasa puas di dalam menjalankan tugasnya, maka kinerja orang tersebut akan semakin meningkat. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan puas akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungannya sehingga pada saat ia melakukan pekerjaan dengan sikap positif akan meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Begitu pula dengan komitmen organisasional bahwa dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan yaitu meningkatkan gairah kerja yang tinggi secara tidak langsung memacu kinerja dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dan bekerja pada perusahaan. Hasil ini konsisten dengan Setiono (2001) serta Megawati dan Yuliyati (2005).

Namun yang perlu dicatat dalam hal ini yaitu pada pengujian secara parsial terlihat bahwa nilai t hitung untuk kedua koefisien kepuasan kerja dan komitmen organisasional berada jauh di bawah nilai F hitung pada pengujian secara simultan. Sehingga apabila diasumsikan tingkat alfa yang digunakan dalam penelitian ini berubah menjadi 1% di mana akan mengubah nilai t tabel menjadi sebesar 2,423 akan membuat variabel kepuasan kerja ($t_{hit} = 2,101$) dan komitmen organisasional ($t_{hit} =$

2,291) tidak lagi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada pengujian simultan, dengan F tabel pada tingkat alfa 1% sebesar 5,15 tetap menghasilkan hasil yang sama karena F hitung (27,368) tetap lebih besar daripada F tabel. Ini artinya dengan memberikan fokus pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersamaan akan memberikan hasil yang jauh lebih baik terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan memberikan fokus terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara parsial.

4.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka didapatkan bahwa dengan melakukan fokus pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersamaan akan dapat memberikan pengaruh yang jauh lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan memberikan fokus terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara parsial. Hal ini sangat membantu perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang dimilikinya supaya dapat mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Variabel-variabel yang memberikan pengaruh secara bersamaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional yaitu variabel dukungan manajemen, dukungan kolega, kepuasan gaji, keterlibatan pekerjaan dan kesempatan karir. Oleh karenanya variabel-variabel tersebut perlu untuk mendapatkan perhatian supaya kinerja karyawan LSD Furniture dapat meningkat. Dengan mengingat bahwa masih terdapat kriteria kinerja karyawan LSD Furniture yang tergolong rendah yaitu pada kualitas kerja karyawan di mana kualitas

merupakan salah satu kriteria kinerja yang penting bagi perusahaan dengan strategi diferensiasi untuk menghasilkan produk yang berkualitas bagi konsumennya, maka saran untuk meningkatkan kinerja sangatlah penting bagi LSD Furniture.

Untuk variabel dukungan manajemen, LSD Furniture telah memiliki dukungan manajemen yang dinilai baik oleh karyawannya. Artinya menurut karyawan, selama ini pemimpin LSD Furniture telah bersikap fleksibel kepada karyawan, mendukung ide-ide dan cara karyawan menyelesaikan pekerjaan, memberikan wewenang terhadap cara melakukan pekerjaan serta juga mendukung keputusan karyawan yang buat terkait dengan pekerjaannya. Oleh karenanya, dukungan manajemen LSD Furniture dapat tetap dipertahankan dan terus ditingkatkan kembali. Manajemen LSD Furniture dapat meningkatkan hal ini dengan memberikan kesempatan untuk komunikasi yang lebih interaktif antara atasan dengan karyawan pada LSD Furniture, misalnya dengan melakukan rapat terbuka antara karyawan dan supervisor serta manajer untuk mendengarkan keluhan-keluhan dari karyawan supaya atasan dapat memberikan bantuan yang lebih baik.

Begitu juga dengan dukungan kolega yang telah dinilai tinggi oleh karyawan LSD Furniture di mana ini berarti selama ini antara karyawan LSD Furniture telah saling mendukung dengan baik yaitu terutama dalam hal mau mendengarkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menunjukkan perhatian terhadap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, memberikan bantuan untuk menangani masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, memberikan bantuan nyata (berwujud) untuk menangani masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, memberikan nasehat yang tepat berkaitan

dengan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan serta memberikan saran yang berguna agar dapat mengatasi kesulitan. Maka dukungan kolega pada LSD Furniture dapat tetap dipertahankan dan terus ditingkatkan kembali.

Sedangkan pada variabel kepuasan gaji, walaupun karyawan LSD Furniture secara rata-rata telah merasa puas terhadap gaji yang diterimanya, tetapi terdapat satu item di mana karyawan LSD Furniture merasa memiliki kepuasan yang rendah terhadap gajinya yaitu terkait dengan kesesuaian gaji dengan kinerja yang dimilikinya. Hal ini sebenarnya dapat dijelaskan bahwa LSD Furniture dalam melakukan sistem penggajiannya hanya mendasarkan pada gaji bulanan (untuk karyawan bagian tertentu terdapat pula yang digaji harian), dan tidak menggunakan sistem gaji berdasarkan atas kinerja. Sehingga dengan begitu terdapat karyawan yang merasa bahwa gaji yang diterimanya tidak sesuai dengan kinerja yang dimilikinya. Selain itu, dengan strategi perusahaan yang mendasarkan pada diferensiasi kualitas, maka sistem gaji ini juga dirasa tidak sesuai dengan strategi perusahaan. Oleh karenanya, sistem gaji yang disarankan adalah sistem gaji berdasarkan atas kinerja di mana karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan bonus, sedangkan karyawan yang memiliki kinerja buruk tidak mendapatkan bonus, atau malah bisa juga memberikan sistem *punishment* di mana karyawan yang memiliki kinerja yang buruk akan mendapatkan potongan gaji pokok yang dimilikinya. Namun dikarenakan pada LSD Furniture belum terdapat penilaian kinerja secara formal dan periodik maka disarankan pula untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja secara formal dan periodik yang dapat menjadi basis dalam penentuan sistem gajinya. Sistem

penilaian kerja tersebut dapat dilakukan secara periodik dan dilakukan oleh supervisor dengan menggunakan metode penilaian kinerja skala nongrafis. Metode ini mengandung deskripsi ringkas setiap poin pada skala dan bukan hanya memberi poin tinggi atau rendah saja. Penilai dapat memberikan deskripsi yang lebih akurat dari perilaku karyawan pada atribut tertentu karena deskripsi tersebut mengklarifikasi setiap tingkat skala penilaian. (Simamora, 1997). Dimensi yang diperhatikan yaitu pada dimensi-dimensi yang berkaitan dengan kualitas karena disesuaikan dengan strategi perusahaan, misalnya yaitu akurasi, ketepatan pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan lain sebagainya. Sedangkan pada kriteria kepuasan gaji lainnya, terlihat bahwa kepuasan gaji karyawan LSD Furniture tergolong tinggi yang berarti gaji sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul, tunjangan yang diterima sesuai dengan harapan, gaji yang diberikan tepat waktu, serta tidak membeda-bedakan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Oleh karenanya, hal ini dapat terus dipertahankan oleh LSD Furniture, misalnya dengan tetap memberikan gaji tepat waktu.

Untuk keterlibatan pekerjaan karyawan LSD Furniture telah tergolong tinggi sehingga hal ini membuktikan bahwa karyawan merasa terlibat secara pribadi dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut menunjukkan profesionalitas dari karyawan LSD Furniture, selain itu disebabkan pula karena karyawan dari LSD Furniture adalah karyawan tetap yang tidak melakukan pekerjaan sambilan di tempat lain sehingga pekerjaan yang dimilikinya adalah hanya di LSD Furniture yang

menyebabkan mereka memiliki keterlibatan pekerjaan yang tinggi. Oleh karenanya, profesionalitas dari karyawan tersebut dapat dipertahankan oleh perusahaan.

Faktor terakhir yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja LSD Furniture yaitu terkait dengan kesempatan karir. Berdasarkan atas analisis deksriptif yang dilakukan, kesempatan karir di LSD Furniture tergolong baik di mana perusahaan telah peduli akan kemajuan karir karyawan, jenjang karir yang ada di perusahaan jelas dan mudah dimengerti serta syarat kenaikan jenjang karir tidak terlalu sulit dan cukup adil. Namun terdapat skor yang cukup rendah terkait dengan kesempatan karir yaitu kepedulian perusahaan pada kemajuan karir, artinya perusahaan harus lebih memberikan kepedulian kepada kemajuan karir karyawan. Dalam hal ini, kepedulian perusahaan kepada kemajuan karir karyawan dapat lebih ditingkatkan lagi misalnya dengan memberikan peringatan kepada karyawan yang telah cukup lama bekerja tetapi tidak meningkat dalam jenjang karirnya. Sedangkan kejelasan jenjang karir serta syarat untuk kenaikan jenjang karir relatif mudah dimengerti serta tidak sulit oleh karenanya hal ini harus dipertahankan.