

# PENGARUH ETIKA KERJA TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KOMITMEN KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEKERJAAN PADA KARYAWAN LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI

Tery Aris Archandar

Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti

## *Abstract*

*Employees as human resources can do or can not do all the activities efficiently and effectively for the organization or company to face private higher education competition and realize the educational mission of the Trisakti University, "Being a leading university, international quality in developing science, technology and improve the quality of life and civilization". The purpose of the study was to determine the effect of the relationship between work ethic to work involvement and its implications for commitment and job satisfaction and job performance at Trisakti University employees. The number of respondents who obtained as many as 194 employees. With the analysis of the data used is descriptive analysis and Structural Equation Modeling, (SEM) using the statistical program LISREL 8.7 for Windows. The research proves that: (a) the work ethic has a significant impact on work involvement; (b) only work involvement has a significant contribution to affective commitment and the commitment continuum, including a significant function as a mediating variable between ethics and affective commitment and continuous commitment; (c) the involvement of work has contributed significantly to job satisfaction; (d) the continuous commitment and career commitment has a significant contribution to job satisfaction as well as the two variables have a function as a mediating variable ; (e). job satisfaction has a significant contribution to job performance and has a function as a mediating variable between commitments with job performance*

**Keywords :** *Work commitments, work ethics, work involvement, job satisfaction, and job performance.*

## PENDAHULUAN

Sebagai negara yang sedang berkembang, Indonesia memiliki wilayah yang sangat luas begitu juga jumlah penduduk yang sangat besar. Kondisi demikian merupakan keuntungan tersendiri untuk berkembangnya suatu negara. Karena, secara teoritis, kondisi tersebut merupakan aset sumber daya yang sangat penting untuk membangun ekonomi. Bagi perusahaan, peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, faktor tenaga kerja harus diolah sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan perusahaan.

Dalam menghadapi era globalisasi saat ini, persaingan antar perusahaan semakin meningkat, dituntut adanya sikap proaktif dari berbagai pihak yang terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, terutama mengenai sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai komitmen. Karyawan yang merupakan sumber daya manusia dapat melakukan atau tidak dapat melakukan segala aktivitas secara efisien dan efektif. Mereka yang dapat melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif akan mempunyai posisi yang strategis. Karena adanya sifat aktif dan selalu berubah secara dinamis dari jenis sumber daya ini, maka menjadi sangat penting peranannya.

Komitmen merupakan suatu hubungan resiprokal (ada pertukaran hak dan kewajiban antara dua belah pihak) sangat penting artinya untuk menjamin suatu kerja sama maupun interaksi yang menguntungkan kedua belah pihak. Dalam suatu organisasi

tidak akan terjadi suatu komitmen, apabila salah satu pihak atau kedua-duanya merasa bahwa ada ketimpangan dalam masalah hak dan kewajiban dari masing-masing pihak. Komitmen dapat diartikan terciptanya suatu hubungan yang berharga dan dipertahankan, di mana masing-masing pihak bersedia bekerja sama untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu proses yang mempunyai kaitan erat dengan sumber daya manusia. Karyawan yang puas terhadap kesempatan promosi akan merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, begitu juga ia merasa puas terhadap gaji atau tunjangan dan fasilitas yang diperoleh, maka ia juga akan merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan atau secara total.

Undang-undang No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa perguruan tinggi dapat berbentuk Akademik, Politeknik, Sekolah Tinggi, Institut atau Universitas. Perguruan tinggi ini dapat diselenggarakan oleh Pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional (Perguruan Tinggi Negeri-PTN), departemen atau lembaga pemerintah yang lain (Perguruan Tinggi Kedinasan-PTK), dan atau oleh masyarakat (Perguruan Tinggi Swasta-PTS).

Lembaga Pendidikan Tinggi salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia, sesuai dengan misinya: "Menjadi Universitas terkemuka, bermutu internasional dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk meningkatkan kualitas hidup dan peradaban." mempunyai

tanggung jawab moral yang tidak ringan dibidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Dalam situasi demikian mahasiswa benar-benar dibekali, dipersiapkan dan diarahkan sesuai dengan kurikulum yang telah disusun dan disempurnakan. Dosen sebagai instruktur, mediator dan motivator ditugasi untuk menyampaikan materi pembelajaran sampai dengan ukuran tertentu kepada mahasiswa sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Kesuksesan proses belajar mengajar ini tidak terlepas dari dukungan tugas yang diemban oleh Tenaga Administrasi. Sebelum pelaksanaan belajar mengajar, bagian administrasi mempersiapkan terlebih dahulu jadwal mengajar, peserta, ruang dan fasilitas lainnya yang diperlukan oleh dosen. Tugas seperti ini perlu komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi terhadap organisasi dimana ia bekerja, dan diharapkan kinerja kerja akan meningkat (Carmeli & Freund, 2004).

Kepuasan kerja akan muncul karena adanya komitmen kerja, variable-variabel yang menentukan komitmen kerja menurut (Carmeli & Freund, 2004) adalah: etika kerja (*Work Ethic*), keterlibatan kerja (*job involvement*), komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkesinambungan (*continuance comiitment*), dan komitmen karir (*Career Commitment*).Kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga dapat ditimbulkan oleh adanya kepuasan yang berasal dari: gaji, promosi, rekan sekerja, supervisi, pekerjaan itu sendiri serta penilaian prestasi kerja, (Luthans, 2002: 283).

Masalahnya adalah bagaimana komitmen yang terdiri dari etika kerja, keterlibatan kerja, komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen karir dapat

menumbuhkan kepuasan kerja dan berakhir pada kinerja kerja (*job performance*). Dengan model yang dihasilkan dari kajian teoritis diupayakan untuk dilihat seberapa jauh pengaruh antara variable-variabel yang terlibat, dan ini bisa diketahui dari koefisien regresinya.

Berdasarkan uraian tersebut maka, masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: "Seberapa jauh pengaruh keterkaitan antara etika kerja terhadap keterlibatan kerja dan implikasinya terhadap komitmen serta kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan pada karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Komitmen Kerja

Konsep komitmen kerja telah menjadi titik perhatian yang penting didasarkan pada premis bahwa individu membentuk suatu keterkaitan dengan pekerjaan. Konsep ini diperkenalkan oleh Becker, yang berpandangan bahwa pegawai perlu membangun dan mengembangkan komitmen kerja. Dasar pemikiran lebih lanjut ditinjau oleh Ritzer dan Trice yang berpendapat bahwa pegawai, sesuai dengan kepentingan mereka mengembangkan jenis komitmen kerja tertentu, (Carmeli & Freund, 2004).

Komitmen kerja terdiri atas beberapa bentuk atau sesuai dengan batasan-batasan yang diberikan oleh masing-masing peneliti yang digunakan untuk mengukur komitmen kerja. Pada dekade yang lalu, penelitian-penelitian yang ada menekankan pentingnya mengkaji bagaimana bentuk-bentuk komitmen kerja yang berbeda-beda dapat disangkut-

pautkan dengan karakteristik dan kemajuan organisasi atau perusahaan dan bagaimana komitmen kerja terkait dengan etos kerja yang produktif (Cohen 2000; Hackett *et al.*, 2001). Menurut Carmeli & Freund (2004) menelaah suatu bentuk komitmen kerja menjadi 4 (empat), yaitu : (1) etika kerja kaum Protestan (pengesahan etika kerja), (2) keikutsertaan dalam kelompok kerja, (3) komitmen organisasional (komitmen afektif), dan (4) keterlibatan kerja, yang dikuti dari Randall & Cote. Empat bentuk komitmen kerja ini sesuai dengan empat bentuk universal komitmen kerja yang diajukan oleh Morrow di dalam bukunya yang berjudul "The Theory and Measurement of Work Commitment" yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2003, 2004). Didalamnya mengemukakan adanya upaya untuk menciptakan penyamarataan komitmen kerja yang lebih absah melalui pengkonsentrasian pada lima gagasan fundamental komitmen kerja yang diistilahkan sebagai bentuk universal dari komitmen kerja, yang terdiri atas: komitmen afektif, komitmen berkesinambungan (keduanya ditujukan untuk organisasi), etika kerja kaum Protestan (pengesahan etika kerja), komitmen karir, dan keterlibatan kerja.

### **Etika Kerja**

Messier, Jr. (2006) mendefinisikan etika sebagai berikut: Ethics refers to a system or code of conduct based on moral duties and obligations that indicate how an individual should behave in society. Sementara itu, menurut Keraf (2001) terdapat dua pengertian etika. Pertama, secara etimologis kata etika berasal dari kata Yunani yaitu *ethos* yang berarti

adat istiadat atau kebiasaan, sehingga dalam pengertian yang pertama ini etika adalah hal yang berkaitan dengan kebiasaan hidup yang baik, baik pada diri seseorang maupun pada suatu masyarakat atau bagiannya.

Messier, Jr. (2006) mengartikan etika kerja sebagai suatu tingkatan dimana seseorang meyakini bahwa kerja keras merupakan sesuatu yang sangat penting dan bahwa uang yang berlebihan merupakan sesuatu yang dapat merusak. Pada hakekatnya, etika kerja diperlukan bagi perusahaan atau organisasi agar bisa berjalan secara teratur. Etika kerja menjadi perekat perilaku dalam kebersamaan suatu organisasi atau perusahaan. Etika kerja sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan sehingga nilai-nilai etis dicantumkan dalam misi organisasi atau perusahaan.

### **Keterlibatan Kerja**

Istilah keterlibatan kerja merujuk pada kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan sebagai reaksi emosional yang kompleks terhadap sesuatu pekerjaan (Gomez-Mejiq *et al.*, 2004) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai adanya (1) pengenalan terhadap pekerjaannya sendiri, (2) partisipasi secara aktif dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan (3) adanya anggapan bahwa kinerja merupakan hal yang penting bagi harga diri. Keterlibatan kerja juga dapat berarti sebagai suatu deskriptif keyakinan akan pekerjaan mendatang dan cenderung untuk menjadi satu fungsi akan seberapa besar pekerjaan tersebut dapat memuaskan kebutuhan mendatang. Dalam hal ini Ivancevick (2001), berpendapat bahwa keterlibatan kerja memiliki arti yang berbeda

bagi organisasi yang berbeda. Namun ada yang dapat diterima secara umum. Mereka berpendapat bahwa keterlibatan kerja adalah pemberian keleluasaan bagi setiap karyawan untuk mengendalikan pekerjaannya. Untuk bisa melakukan ini, mereka memerlukan adanya pendelegasian disetiap tingkatan organisasi, manajemen partisipatif, kerja kelompok, penentuan tujuan, dan adanya pelatihan pimpinan.

Selanjutnya Dessler (2003) mendefinisikan program keterlibatan kerja sebagai setiap program formal yang membiarkan karyawan berpartisipasi dalam merumuskan keputusan kerja penting atau untuk mengawasi sendiri semua atau sebagian kegiatan mereka. Dapat pula keterlibatan kerja dipandang sebagai perluasan kekuasaan untuk membuat keputusan, mendapatkan informasi bisnis, penghargaan terhadap kinerja, dan memberikan ketrampilan teknis dan ketrampilan sosial terhadap bawahan. Dari definisi ini diketahui ada 5 (lima) konsep yang saling berkaitan, yaitu : (1) kekuasaan untuk mengambil keputusan, (2) partisipasi karyawan, (3) adanya informasi yang memadai, (4) penghargaan terhadap kinerja, dan (5) dalam jangka panjang tanpa ketrampilan mereka tidak akan memiliki pengetahuan teknis dan sosial yang diperlukan untuk berpartisipasi secara aktif.

Di lain pihak Cumming (2003), mengemukakan bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat digambarkan sebagai adanya peningkatan jumlah input dalam pengambilan keputusan dan keterlibatan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan memiliki (1) kekuasaan, (2) informasi,

(3) pengetahuan, dan (4) mendapatkan imbalan. Dari pendapat Cumming tersebut dapat diketahui bahwa keterlibatan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh, Cassar (2000) bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan.

Dengan ungkapan yang tidak berbeda jauh, dapat dinyatakan bahwa dengan adanya keterlibatan kerja, pegawai merasa diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan serta merasa menjadi bagian yang penting bagi organisasi perusahaan. Karyawan tidak diposisikan hanya sekedar orang yang mencari nafkah saja, tetapi seseorang yang memiliki kontribusi penting bagi kemajuan organisasi atau perusahaan.

### **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif diartikan sebagai perasaan positif terhadap pengenalan akan, keikutsertaan pada, dan keterlibatan kerja dalam organisasi. Dalam berbagai kajiannya, Allen & Meyer mengartikan komitmen afektif sebagai keterkaitan secara emosional, mengenali dan terlibat dalam organisasi (Carmeli & Freund, 2004). Lantas pegawai dengan komitmen afektif yang kuat akan bertahan sebab mereka membutuhkan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Hacket bahwa, individu yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif akan meneruskan pekerjaannya dengan organisasi dan kesediaannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya seperti yang dikuatkan oleh Carmeli & Freund (2004).

Dengan demikian, komitmen afeksi merupakan distribusi nilai, kepercayaan, kemurahan hati, dan hubungan baik. Penggunaan komitmen afeksi dalam pemasaran hubungan mampu bertahan ketika mengidentifikasi seseorang dengan perasaan senangnya dan keikutsertaannya dalam suatu organisasi (Cameli & Freund, 2003). Identifikasi ini menjadi sudut pandang yang cukup efektif dalam melakukan perubahan organisasi maupun pengembangan organisasi yang memiliki keunggulan bersaing dan meningkatkan kapabilitas organisasi.

#### **Komitmen Berkesinambungan**

Menurut Carmeli & Freund (2003), komitmen berkesinambungan diartikan sebagai suatu tingkatan dimana pegawai merasa berkomitmen terhadap organisasi mereka dengan adanya keabakan pengorbanan yang menurut mereka berkaitan dengan meninggalkan pekerjaan. Lebih lanjut Carmeli & Freund (2004) berpendapat, komitmen berkesinambungan merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila dirinya meninggalkan organisasi seperti yang dikutip dari Allen & Meyer. Yang menjadi pertimbangan untuk membuat keputusan ini adalah berkaitan dengan biaya yang dihubungkan dengan 2 (dua) hal, yaitu : (1) dirinya tetap tinggal di organisasi sebagai bentuk investasi bagi dirinya karena akan mendapatkan pensiun, senioritas, dan ketrampilan kerja yang tidak bisa dibawa pindah, dan (2) tidak adanya alternative pekerjaan lain, jadi dirinya tetap bertahan didalam organisasi karena memang dirinya harus begitu.

#### **Komitmen Karir**

Komitmen karir diartikan sebagai sikap seseorang terhadap profesi atau pekerjaan seseorang (Carmeli & Freund 2004). Pada dasarnya komitmen karir secara konseptual bersumber dari komitmen normatif. Jelaslah bahwa komitmen dalam suatu kegiatan pertukaran sangat penting artinya untuk kelangsungan hubungan satu sama lain, karena dengan adanya komitmen di antara kedua pihak, berarti mereka berusaha mempertahankan rasa saling mempercayai ini agar menjamin suatu hubungan jangka panjang yang menguntungkan kedua belah pihak.

Jasfar (2003) dengan mengutip pendapat Moorman *et al.* (1992) lebih menekankan definisi komitmen dari unsur perilaku sebagai berikut: "*Commitment to the relationship is desire to maintain a valued relationship*". Definisi ini menekankan pentingnya "*value relationship*" dikaitkan dengan suatu keyakinan bahwa tidak akan terjadi suatu komitmen, apabila salah satu pihak atau kedua-duanya merasa bahwa keuntungan itu tidak begitu penting. Dengan perkataan lain komitmen berarti didalamnya terdapat suatu hubungan yang berharga yang perlu dipertahankan terus, di mana masing-masing pihak bersedia bekerja sama untuk mempertahankan hubungan ini.

#### **Kepuasan Kerja**

Dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan salah satu sasaran yang sangat penting adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan

kerja tersebut pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya dilingkungan kerjanya.

Para peneliti sependapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan tentang sikap yang dikemukakan oleh karyawan jika kepada mereka diajukan sejumlah pertanyaan yang antara lain berkaitan dengan gaji, promosi, rekan kerja, kondisi kerja dan supervisi yang diterimanya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaan secara keseluruhan atau terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan perlakuan yang diterima karyawan di tempat kerjanya (Ivancevich, 2001 dan Dessler, 2005). Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup.

Definisi dari kepuasan kerja keseluruhan adalah sebagai fungsi dari hubungan antara apa yang diinginkan oleh seseorang dari pekerjaannya dengan apa yang diberikan oleh pekerjaannya, Dessler (2005) atau suatu kesimpulan menyeluruh yang dibuat seseorang dari hasil evaluasinya terhadap lingkungan kerjanya. Tang, Li Ping, Kim (2000), berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan response afektif terhadap aspek umum atau khusus dari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini, Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional positif yang dinyatakan dari hasil penilaian pekerjaan atau pengamalan kerja seseorang. Jadi, kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional atau afektif seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi ditempat kerjanya. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatnya di tempat bekerja.

Menurut Luthans (2003: 234), ada 4 (empat) hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, yaitu : "(1) *Make jobs more fun*; (2) *Have fair pay, benefits and promotion opportunities*; (3) *Match people with jobs that their interest and skill*; (4) *Design job to make them exciting and satisfying*."

Berbeda dengan Luthans *et.al.* (2004), menyebutkan ada 5 (lima) unsur, yaitu: (1) kerja yang menantang; (2) ganjaran yang pantas; (3) kondisi kerja yang kondusif; (4) rekan kerja yang mendukung; dan (5) kesesuaian antar kepribadian dan pekerjaan. Disamping imbalan yang diterima atas pekerjaannya, keragaman tugas dan kebebasan dalam melakukan pekerjaan dapat menjadi sumber daya tarik dari karyawan. Kondisi ini akan bertambah lagi bila suasana kerja yang kondusif termasuk rekan kerja yang mendukung.

Dalam penelitiannya Carmeli & Freund (2004), mengemukakan bahwa kepuasan kerja juga memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara komitmen dengan kinerja pekerjaan dan juga mempunyai hubungan yang signifikan antara kinerja pekerjaan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Wiener & Vardi (1980), Balu & Boal (1989), Allen & Meyer (1990) dan Morrow (1993) yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2003).

### **Kinerja Kerja**

Kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Dessler, 2005). Kinerja merupakan pencapaian tujuan dari suatu kegiatan atau aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan suatu standar. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja para karyawan maupun manajer atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Kinerja secara manajemen dapat dilihat sebagai penilaian kemampuan setiap individu dan kolektif individu pada suatu perusahaan atau organisasi untuk menjalankan fungsi dan perannya dalam aktivitas sehari-hari perusahaan. Dengan adanya kinerja, motivasi organisasi akan dirangsang ke arah pencapaian visi/misi perusahaan. Manajemen perusahaan melalui kinerja memungkinkan untuk mengelola operasional perusahaan secara efektif dan efisien. Di samping itu, membantu pengambilan keputusan yang berhubungan

dengan operasionalisasi kegiatan perusahaan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan perusahaan. Dan yang tidak kalah penting adalah menyediakan umpan balik dan menyediakan dasar bagi implementasi sistem merit, Dessler (2005).

### **Telaah Hasil Penelitian**

Morrow (1993) yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2004) mengusulkan bahwa komitmen kerja harus ditinjau sebagai gagasan resiprokal, artinya ada hubungan timbal balik yang kuat dan erat. Selain dengan adanya alasannya bahwa investigasi terhadap komitmen kerja bersama dapat muncul sebagai penerka yang lebih baik akan hasil kerja dibandingkan dengan pengkajian terhadap pengaruh dari tiap-tiap bentuk komitmen kerja terhadap hasil kerja (Wiener & Vardi, 2000). Morrow menyatakan bahwa terdapat empat bentuk dasar komitmen kerja universal yang telah dikenali, yaitu: etika kerja, komitmen karir, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasional. Evaluasi dari keempat bentuk komitmen ini memerlukan artikulasi/sambungan baru pada jalur komitmen kerja. Morrow juga mengajukan jalur baru komitmen kerja yang terdiri dari lima komponen, yaitu: pengesahan etika kerja, komitmen karir, keterlibatan dalam pekerjaan, komitmen organisasional berkesinambungan, dan komitmen organisasional afektif (Allen & Meyer) diikuti oleh Carmeli & Freund (2004).

Carmeli & Freund (2003), hasil penelitian mengemukakan bahwa dari lima komponen komitmen kerja yang di usulkan oleh Morrow terdapat hubungan yang signifikan antara etika kerja dengan kerlibatan

kerja, komitmen karir dapat ditimbulkan melalui adanya keterlibatan kerja, demikian juga komitmen karir dapat menimbulkan komitmen berkesinambungan dan afektif. Hasil ini mendukung dari keterkaitan hubungan dari masing-masing komponen komitmen kerja yang diajukan oleh Morrow.

Carmeli & Freund (2004) dalam penelitiannya memperlihatkan hubungan komitmen kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja. Hasilnya mengindikasikan bahwa ada kecocokan yang mendukung dari keterkaitan hubungan yang diusulkan. Penelitian ini merupakan perluasan model komitmen asal yang didalamnya menyatakan bahwa antara Work Ethic dan ketiga bentuk komitmen kerja (*Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Career Commitment*) dipengaruhi oleh *Job Involvement*. Hubungan antara Job Performance dan ketiga bentuk komitmen kerja (*Affective Commitment*, *Continuance*

*Commitment* dan *Career Commitment*) ditengahi oleh *Job Satisfaction* (Carmeli & Freund, 2004). Conceptual Model yang diusulkan adalah bahwa, *Work Ethic* dan ketiga bentuk komitmen kerja (*Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Career Commitment*) dipengaruhi oleh *Job Involvement*. Kemudian *Job Satisfaction* menengahi hubungan antara ketiga bentuk komitmen kerja (*Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Career Commitment*) dan *Job Involvement*.

Perubahan fundamental pada proposal Morrow didasarkan pada sebuah argumen yang kuat, yang didalamnya menyebutkan bahwa komitmen organisasional tidak lagi dapat dipandang sebagai konsep kesatuan, lebih tepat menjadi 2 (dua) bentuk independen komitmen organisasional, yaitu: komitmen organisasional berkesinambungan (kalkulatif) dan komitmen organisasional afektif (tingkah laku).

**Tabel 1**  
**Rangkuman Hasil Penelitian Sebelumnya**

Peneliti	Variabel	Keterangan
Morrow (1993)	etika kerja, komitmen karir, keterlibatan kerja, komitmen organisasional, komitmen kerja	Adanya pengaruh etika kerja, komitmen karir, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasional terhadap komitmen kerja
Carmeli dan Freund (2003)	etika kerja, keterlibatan kerja, komitmen karir, komitmen berkesinambungan dan afektif.	Adanya pengaruh etika kerja, keterlibatan kerja, komitmen karir terhadap komitmen berkesinambungan dan afektif
Carmeli dan Freund (2004)	komitmen kerja, kepuasan kerja, dan kinerja kerja	Adanya hubungan komitmen kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja

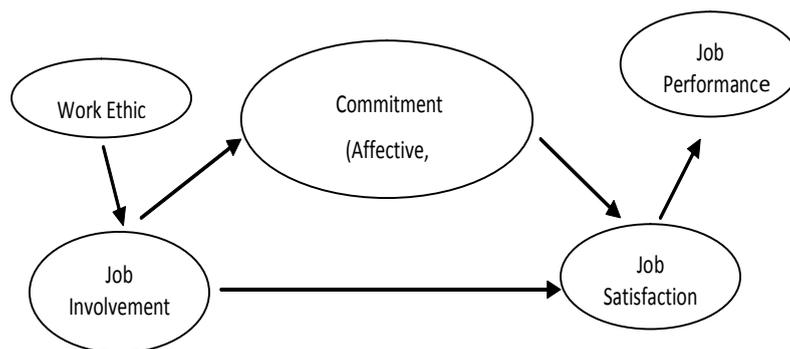
**RERANGKA PEMIKIRAN**

Penelitian ini mengkaji pengaruh keterkaitan antara etika kerja terhadap keterlibatan kerja dan implikasinya terhadap komitmen serta kepuasan kerja dan kinerja kerja. Untuk mengukur kadar etika kerja digunakan sembilan belas buah pertanyaan, keterlibatan kerja digunakan lima buah pertanyaan, komitmen afektif digunakan delapan buah pertanyaan, komitmen berkesinambungan digunakan delapan buah pertanyaan, komitmen karir digunakan tiga buah pertanyaan, untuk kepuasan kerja digunakan enam buah pertanyaan sedangkan kinerja kerja digunakan lima buah pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan yang dipakai untuk mengukur tersebut dikembangkan oleh Carmeli dan Freund. Dengan uraian tersebut diatas, secara skematis dapat dibuat gambar kerangka pemikiran sebagai berikut.

**HIPOTESIS**

Para peneliti terdahulu, Cohen (2000), Randall & Cote (2000) dan Hacket, Lapiere & Hausdorf (2001) menelaah suatu bentuk komitmen kerja menjadi empat, yaitu: (1) etika kerja kaum Protestan (pengesahan etika kerja), (2) keikutsertaan dalam kelompok kerja, (3) komitmen organisasional, dan (4) keterlibatan kerja. Sementara itu Carmeli & Freund (2003), mengemukakan bahwa etika kerja dapat diukur dari derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis bertindak pada pekerjaannya dan menganggap bahwa tingkat keterlibatan dalam bekerja memberikan arti penting bagi harga dirinya. Dari uraian tersebut dapatlah diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Etika kerja memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja



**Gambar 1.**  
**Rerangka Pemikiran Penelitian**

Keterlibatan kerja sebagai keikutsertaan atau partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap komitmen (afektif, berkesinambungan, dan karir), Carmeli & Freund (2003). Penemuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wiener & Vardi, Balu & Boal, Allen & Meyer dan Morrow yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2004), mengemukakan bahwa disamping keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen (afektif, berkesinambungan, dan karir). Keterlibatan kerja juga memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara etika dan komitmen. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- H<sub>2a</sub>: Keterlibatan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap komitmen, yaitu komitmen afeksi, komitmen berkesinambungan dan komitmen karir.
- H<sub>2b</sub>: Keterlibatan kerja memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara etika kerja dengan komitmen

Cumming (2003), mengemukakan bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat digambarkan sebagai adanya peningkatan jumlah input dalam pengambilan keputusan dan keterlibatan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan memiliki (1) kekuasaan, (2) informasi, (3) pengetahuan, dan (4) kepuasan. Cassar (2000) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

- H<sub>3</sub>: Keterlibatan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja

Menurut, Vandenberg & Lance (2000) ada empat jenis hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen, yaitu (1) kepuasan kerja mempengaruhi komitmen, (2) komitmen mempengaruhi kepuasan kerja, (3) komitmen dan kepuasan kerja saling berhubungan, dan (4) kepuasan kerja dan komitmen tidak ada hubungan. Selanjutnya Morrow dikutip oleh Carmeli & Freund (2004) mengemukakan bahwa komitmen (afektif, berkesinambungan, dan karir) memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja, disamping itu komitmen juga mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari uraian tersebut maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>4a</sub>: Komitmen, yang terdiri dari komitmen afeksi, komitmen kontinum dan komitmen karir memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja
- H<sub>4b</sub>: Komitmen memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut Kreitnet & Kinichi (2001 : 226) dapat berdampak positif dan memunculkan perilaku berupa: (1) Motivation, (2) Job Involvement, (3) Organizational Citizenship Behavior, (4) Organizational Commitment, (5) Absenteism, (6) Turn Over, (7) Percieved Stres, (8) Job Performance. Dari aspek Job Performance dapat dijelaskan bahwa

kinerja kerja adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Dessler, 2005). Sehingga dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja para karyawan maupun manajer atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Dengan demikian dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kinerja kerja yang baik akan muncul manakala ada kepuasan. Hipotesis yang dapat diajukan adalah :

$H_{5a}$ : Kepuasan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan.

$H_{5b}$ : Kepuasan kerja memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara komitmen dengan kinerja pekerjaan.

## METODE PENELITIAN

Variabel-variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah meliputi etika kerja dan keterlibatan kerja sebagai variabel bebas atau independen, sementara komitmen afeksi, komitmen berkesinambungan dan komitmen karir serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan kinerja pekerjaan sebagai variabel tidak bebas atau dependen. Seluruh variable menggunakan pengukuran indikator yang bersumber dari Carmell dan Freund (2004) dengan menggunakan skala Likert, di mana angka 1 untuk pertanyaan atau pernyataan sangat tidak setuju hingga angka 5 untuk pertanyaan atau pernyataan sangat setuju.

Populasi penelitian ini adalah karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi yang berasal baik dari tingkat Fakultas, UPT, dan Rektorat yang berlokasi di Jakarta. Jumlah

karyawan Tenaga Administrasi sampai dengan tahun 2006 terlihat dalam Tabel 3.1. Adapun metode penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah purposive sampling yaitu penarikan sample berdasarkan pertimbangan dimana sampel yang dipilih didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Sampel yang dipilih yaitu hanya karyawan administrasi yang disebut tenaga administrasi tidak termasuk karyawan berstatus dosen.

Penarikan sampel dilakukan dengan rumus yang diambil dari Slovin (1960) sebagaimana yang sering digunakan dalam penelitian yang penarikan data dengan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sampel yang diambil adalah minimal sebesar 93 orang. Data dikumpulkan melalui metode studi lapangan dengan tehnik kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari empat halaman yang harus diisi oleh responden sesuai dengan instruksi dan penjelasan yang tertera pada kuesioner tersebut. Kuesioner diminta untuk langsung diisi dan langsung dikembalikan kepada penulis setelah pengisian untuk mencegah hilangnya kuesioner tersebut.

Dari 250 kuesioner yang disebar, ternyata terdapat 211 kuesioner yang kembali, dimana kuesioner yang terisi dengan lengkap sebesar 194 kuesioner, dan 17 kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap. Oleh karena itu, jumlah data yang terkumpul dan dapat dianalisis berjumlah 194 data. Jumlah data tersebut telah memenuhi syarat yang ditentukan dengan rumus Slovin yaitu sebesar minimal 93 orang.

Berdasarkan data demografi yang diperoleh (lihat tabel 3.2), diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin

**Tabel 2**  
**Jumlah Tenaga Adminitrasi Lembaga Pendidikan Tinggi Tahun 2006**

Status	Jumlah	%
Tetap	668	52.64
Ikatan Khusus	102	8.04
SK Rektor	231	18.20
SK Unit	134	10.56
Pensiunan yang dipekerjakan kembali	134	10.56
Jumlah	1269	100

Sumber: Rektorat Lembaga Pendidikan Tinggi

Pria sebanyak 117 orang (60,3%) dan Perempuan sebanyak 77 orang (39,7%). Sementara untuk usia diketahui bahwa responden adalah berusia 31 tahun sampai 40 tahun sebanyak 108 orang (55,7%), disusul yang berusia 40 tahun keatas sebanyak 48 orang (24,7%), selanjutnya usia 21 tahun sampai 30 tahun sebanyak 38 orang (19,6%).

Berdasarkan pendidikan, responden yang berpendidikan S1 (strata satu) sebanyak 133 orang (68,6%), disusul berpendidikan SMU atau sederajat sebanyak 61 orang (31,4%). Untuk masa kerja, diketahui bahwa responden terbanyak adalah masa kerja 4 tahun keatas sebanyak 179 orang (92,3%), disusul masa kerja dibawah 4 tahun sebanyak 15 orang (7,7%).

**Tabel 3.**  
**Demografi Karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi**

Unsur Demografi	Demografi	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Perempuan	77	39.7
	Pria	117	60.3
Umur	21 – 30	38	19.6
	31 – 40	108	55.7
	> 40	48	24.7
Pendidikan	SMU/Sederajat	61	31.4
	Sarjana (S1)	133	68.6
Masa Kerja	2 - 4 tahun	15	7.7
	> 4 tahun	179	92.3
Golongan kepangkatan	I	16	8.2
	II	130	67.0
	III-IV	48	24.7
Status Karyawan	Tetap	95	49.0
	SK Rektor	30	15.5
	SK Unit/Ikatan Khusus	69	35.6

Adapun dari sisi golongan, diketahui bahwa responden terbanyak adalah golongan II sebanyak 130 orang (67%), disusul golongan III sampai IV sebanyak 48 orang (24,7%), dan golongan I sebanyak 16 orang (8,2%). Selanjutnya berdasarkan Status Karyawan, diketahui bahwa responden terbanyak adalah karyawan tetap sebanyak 95 orang (49,0%), disusul karyawan S.K. Unit/Ikatan Khusus sebanyak 69 orang (35,6%), dan S.K. Rektor sebanyak 30 orang (15,5%).

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian ini. Keabsahan ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, hasil penelitian yang digunakan tidak akan menggambarkan keadaan sesungguhnya. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas atau kesahihan (test of validity) dan uji keandalan (test of reliability).

Hasil uji validitas untuk masing-masing item pengukuran dapat dilihat dalam tabel 3.3.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, item-item pertanyaan dari variabel Etika Kerja, Keterlibatan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Berkesinambungan, Komitmen Karir, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pekerjaan memiliki nilai validitas  $> 0,30$ . Artinya item-item pertanyaan yang digunakan dalam instrumen penelitian tersebut valid. Dengan kata lain terdapat konsistensi internal dalam pertanyaan-pertanyaan tersebut sehingga dapat membentuk variabel Etika Kerja, Keterlibatan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Berkesinambungan, Komitmen Karir, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pekerjaan.

Berdasarkan data tersebut, koefisien Croanbach's Alpha untuk masing-masing variabel  $> 0,60$ , artinya Croanbach's Alpha dapat diterima. Dengan kata lain jawaban dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Etika Kerja, Keterlibatan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Berkesinambungan, Komitmen

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha
Etika Kerja	0,700
Keterlibatan Kerja	0,773
Komitmen Afektif	0,832
Komitmen Berkesinambungan	0,678
Komitmen Karir	0,635
Kepuasan Kerja	0,763
Kinerja Pekerjaan	0,659

Karir, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pekerjaan adalah konsisten dan dapat dipercaya.

SEM sebagai alat analisis multivariate hanya mengenal dua jenis skala yaitu skala metrik (interval/ratio) dan skala non-metrik. Oleh karena skor yang diperoleh selain mempunyai tingkat pengukuran interval ada pula yang ordinal, sebelum dianalisis, indikator-indikator variabel tersebut akan ditransformasikan dari skala ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan program

statistik Lisrel 8.7. Besarnya koefisien-koefisien untuk setiap variabel yang dilakukan pengujian hipotesis beserta uji-uji signifikansinya ditentukan melalui program komputer statistik Lisrel 8.7.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk etika kerja yang diuraikan atas sembilan belas item pertanyaan atau pernyataan yang sebagian besar responden

**Tabel 5.**  
**Etika Kerja berdasarkan Penilaian Karyawan Universitas Trisakti**

Pertanyaan/Pernyataan	Rata-rata	Simpangan Baku
1. Kegagalan adalah ketakutan untuk mencoba sesuatu	3,76	2,264
2. Penderitaan adalah warna dalam kehidupan	4,89	1,744
3. Perlu banyak waktu untuk menikmati hiburan	4,54	2,011
4. Dalam hidupnya seseorang butuh sedikit kesenangan	4,78	1,848
5. Seseorang dapat kurang bijak membelanjakan uang yang mudah diperolehnya	4,73	1,436
6. Hal yang terbaik adalah kepuasan dalam bekerja	5,71	1,447
7. Penghargaan didapat dari pekerjaan yang sulit	4,03	1,477
8. Kemalasan dapat menyebabkan kegagalan	6,33	,860
9. Melakukan hal secara pribadi adalah sikap yang lebih etis	4,51	1,483
10. Kesuksesan dapat diraih melalui pengorbanan	5,82	1,252
11. Setiap orang membutuhkan lebih banyak waktu untuk dapat berelaksasi	4,90	1,706
12. Kesuksesan dapat diraih melalui kerja keras	6,32	1,209
13. Kerja keras bukan merupakan jaminan kesuksesan	4,32	1,763
14. Kartu kredit membuat orang kurang bijak dalam berbelanja	5,32	1,661
15. Dengan kesenangan hidup akan menjadi lebih berarti	4,40	1,614
16. Sikap antusias diperlukan untuk mendapatkan apa yang kita inginkan	4,84	1,627
17. Dengan kerja keras hidup akan menjadi lebih baik	6,07	1,031
18. Pekerjaan yang sedikit tidak mudah untuk dikerjakan	4,05	1,851

Sumber: Data Primer Penelitian

memberikan jawaban pada skala 4-6 dari skala pernyataan 1-7, yang berarti sebagian besar responden menyatakan cukup setuju, setuju dan sangat setuju. Perincian untuk setiap item pernyataan akan dijelaskan berikut ini. Untuk pertanyaan pertama mengenai kegagalan adalah ketakutan untuk mencoba sesuatu, maka secara rata-rata sebagian besar responden memberikan jawaban yang ragu-ragu atas pernyataan tersebut dengan nilai sebesar 3.76 dan simpangan baku sebanyak 2.264. Dengan kata lain, responden dapat menerima kegagalan bukanlah sesuatu yang harus ditakuti.

Pada pertanyaan kedua, secara rata-rata responden memperlihatkan kuatnya nilai kepasrahan atau nrimo dalam diri mereka ketika bekerja. Yang terlihat jelas pada jawabannya sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4.89 dan simpangan 1.744. Jawaban responden ini memiliki dua sisi, yaitu sisi positif yang mencerminkan secara etika kerja kuatnya loyalitas terhadap institusi, tapi sisi negatif mencerminkan motivasi yang rendah untuk maju karena adanya sikap fatalistik. Artinya

menerima secara kuat atas penderitaan yang dialaminya sebagai hal yang wajar dalam hidup ini.

Pada pertanyaan ketiga hingga kelima memiliki karakteristik yang sama yaitu mengenai sikap terhadap keinginan untuk bersenang-senang selain kerja keras yang telah dilakukan dalam tugas sehari-hari, yang berarti sebagian besar responden dapat menerima bahwa sikap bersenang-senang, sepanjang tidak bertentangan dengan nilai etika dan terlihat dalam produktivitas kerja masih wajar dilakukan.

Mengenai kepuasan kerja, responden menunjukkan pandangan yang setuju dan sangat setuju bahwa kepuasan dalam bekerja adalah salah satu hal yang terbaik dalam meniti karir di institusi, seperti besaran jawaban rata-rata yang diberikan = 5.71 dan simpangan baku = 1.447. Selanjutnya pada pertanyaan ketujuh mengenai sulitnya penghargaan terhadap prestasi kerja, sebagian besar responden memberikan pendapat=4.03 dengan simpangan baku = 1.477, yang berarti bahwa ada sebagian

**Tabel 6.**  
**Komitmen Kerja berdasarkan Persepsi Karyawan Universitas Trisakti**

<b>Pertanyaan/Pernyataan</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Simpangan Baku</b>
1. Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting	6,36	0,481
2. Melaksanakan pekerjaan adalah hal yg paling penting	6,04	0,832
3. Pekerjaan saya mencerminkan siapa saya	4,43	1,663
4. Saya senantiasa terlibat dalam setiap pekerjaan saya	5,00	1,373
5. Pekerjaan adalah bagian yang terpenting dalam kehidupan	5,29	1,632

*Sumber: Data Primer Penelitian*

besar responden menilai penghargaan yang diberikan oleh institusi masih terbatas.

Kajian deskriptif berikutnya lebih memperhatikan nilai rata-rata yang besar dari hasil pengamatan responden yang tercermin pada pertanyaan nomor 8, 12 dan 17 di mana sebagian besar responden tanpa ragu-ragu memberikan pernyataan sangat setuju mengenai kemalasan sebagai sumber kegagalan seseorang, kesuksesan hanya dapat diraih dengan kerja keras, dan kerja keras tersebut membuat hidup lebih terjamin. Dari ketiga jawaban tersebut dapat dinyatakan bahwa landasan etika responden sangat baik tentang kunci keberhasilan seseorang dalam meniti karir. Sementara untuk jawaban pertanyaan lainnya, umumnya responden memberikan jawaban yang berada pada kisaran

agak setuju, ragu-ragu dan setuju sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.

Pada Tabel 2. atas pertanyaan pertama tentang keterlibatan kerja sebagian besar responden menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting (rata-rata = 6.36 dan simpangan baku = 0.481). Demikian pula dengan pelaksanaan pekerjaan merupakan hal yang penting, responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju (rata-rata = 6.04 dan simpangan baku = 0.832).

Namun ketika ditanyakan apakah pekerjaan responden yang sekarang dijalankan mencerminkan diri responden atau bukan, maka sebagian besar responden agak setuju dan ragu-ragu dalam memberikan jawaban,

**Tabel 7.**  
**Komitmen Afeksi berdasarkan Penilaian Karyawan Universitas Trisakti**

<b>Pertanyaan/Pernyataan</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Simpangan Baku</b>
1. Saya senang berkarir di organisasi ini	5,54	1,029
2. Saya suka mendiskusikan masalah organisasi seperti masalah saya sendiri	4,58	1,505
3. Saya benar-benar merasakan bahwa masalah organisasi adalah masalah saya juga	4,87	1,444
4. Saya dapat dengan mudah menjadi bagian dari organisai lain sebagaimana halnya dengan organisasi ini	4,27	1,165
5. Saya tidak merasa menjadi bagian dari organisasi ini	3,10	1,530
6. Secara emosional, saya tidak merasa menjadi bagian dari organisasi ini	3,06	1,322
7. Organisasi ini sangat berarti bagi kehidupan pribadi saya	5,14	1,327
8. Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini	3,25	1,626

*Sumber: Data Primer Penelitian*

sekalipun ada yang berani menyatakan setuju (rata-rata = 4.43 dan simpangan baku = 1.663).

Pada pertanyaan keempat dan kelima ketika responden ditanyakan apakah senantiasa dilibatkan dalam pekerjaan dan pekerjaan tersebut merupakan bagian terpenting dalam hidupnya, maka sebagian besar responden memberikan pendapat agak setuju dan setuju (rata-rata = 5.00 dan 5.39 serta dengan simpangan baku = 1.373 dan 1.632).

Pada Tabel 7. mengenai komitmen afeksi responden, maka terdapat tiga jawaban responden yang memberikan penilaian negatif karena memberikan penilaian yang berada pada skala 3 dan 4 atau agak tidak setuju dan ragu-ragu yaitu mengenai responden menjadi bagian dari institusi, tidak merasa menjadi

bagian dari institusi dan tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap institusi. Jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki komitmen afeksi yang baik terhadap institusi, Dan pada sisi lain mencerminkan keberhasilan institusi dalam membina karyawannya, sebagaimana terlihat dari kecenderungan jawaban responden pada item pertanyaan lainnya yang memperlihatkan jawaban setuju dan setuju sekali.

Selanjutnya untuk pembahasan komitmen berkelanjutan seperti disajikan dalam Tabel 8. terlihat tiga item pertanyaan yang mendapat penilaian agak kurang setuju dan ragu-ragu serta setuju dari responden. Pertanyaan yang dimaksud adalah mengenai

**Tabel 8.**  
**Komitmen Berkesinambungan berdasarkan Penilaian**  
**Karyawan Universitas Trisakti**

Pertanyaan/Pernyataan	Rata-rata	Simpangan
		Baku
1. Saya tidak takut apabila saya berhenti kerja walaupun belum dapat pekerjaan di tempat lain	3,42	1,771
2. Saat ini, sangat sulit bagi saya untuk keluar, walaupun saya sangat ingin	3,54	1,436
3. Banyak yang harus dipertimbangkan apabila saya memutuskan untuk berhenti bekerja sekarang	5,76	1,070
4. Saya dapat dengan mudah untuk meninggalkan organisasi ini sekarang	3,80	1,371
5. Saat ini, saya tetap ada dalam organisasi karena saya memerlukannya	5,56	1,067
6. Sangat sedikit pilihan yang tersedia bagi saya untuk berhenti dari organisasi ini	4,45	1,234
7. Saya tidak pindah kerja karena kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan di organisasi lain	4,31	1,618
8. Saya tetap di sini karena fasilitas dan tunjangan yang diperoleh lebih baik dari yang mungkin akan saya peroleh di organisasi lain	4,17	1,762

Sumber: Data Primer Penelitian

keberanian untuk berhenti bekerja bila tidak sesuai dengan ekspektasinya serta kesediaannya secara tiba-tiba untuk berhenti. Jawaban yang kurang setuju dan agak ragu-ragu ini memberikan indikasi cukup kuatnya komitmen berkesinambungan dari responden terhadap institusi.

Lima pertanyaan lainnya, responden memberikan jawaban yang umumnya menyatakan persetujuannya atas komitmen berkelanjutan terhadap institusi melalui ungkapan-ungkapan seperti banyaknya pertimbangan yang harus dilakukan bila harus berhenti dari pekerjaan yang sekarang, adanya ketergantungan ekonomi yang cukup tinggi terhadap institusi, kecilnya opportunity yang tersedia di luar institusi dan fasilitas yang tersedia pada institusi.

Dua pola jawaban yang diberikan responden memberikan suatu gambaran bahwa keinginan untuk beralih ke lembaga atau profesi lain bukan tidak ada, tetapi responden sebagian besar menyadari keterbatasan dirinya dan adanya fasilitas yang cukup memadai dari institusi membuat responden memberikan komitmen berkelanjutan yang cukup memadai.

Sebagian besar responden memberikan jawaban ragu-ragu, agak setuju dan setuju apakah menyukai profesi pekerjaan ini sehingga tidak rela pindah dengan nilai rata-rata 4.81 dan simpangan baku 1.447. Jawaban yang tidak berbeda untuk pertanyaan kedua apakah responden kecewa dengan pekerjaannya sekarang, maka sebagian besar responden menyatakan agak tidak setuju dan ragu-ragu dengan nilai rata-rata = 3.41 dan simpangan baku 1.484. Hasil yang berbeda ketika ditanyakan apakah responden berkeinginan beralih profesi pekerjaan lain, maka sebagian besar responden menyatakan agak setuju dan setuju.

Dari ketiga jawaban responden tersebut terlihat dua pola komitmen karir responden, pada satu sisi tetap berkeinginan untuk melanjutkan karir yang lain, pada sisi lainnya ada keinginan yang cukup kuat untuk beralih profesi bila peluang tersebut tersedia. Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk komitmen karir, responden memberikan penilaian yang cukup memadai.

Dari enam pertanyaan tentang kepuasan kerja, hanya pertanyaan tentang peluang menduduki jabatan yang lebih tinggi

**Tabel 9.**  
**Komitmen Karir berdasarkan Persepsi Karyawan Universitas Trisakti**

Pertanyaan/Pernyataan	Rata-rata	Simpangan Baku
1. Saya sangat menyukai profesi pekerjaan ini sehingga tidak rela pindah	4,81	1,447
2. Saya merasa kecewa dengan profesi pekerjaan sekarang	3,41	1,484
3. Saya menginginkan profesi pekerjaan lain	4,82	1,590

*Sumber: Data Primer Penelitian*

dijawab secara ragu-ragu oleh responden dengan nilai rata-rata = 3.37 dengan simpangan baku = 1.529, yang memperlihatkan bahwa

responden menilai sirkulasi jabatan adalah suatu situasi yang “tidak terjangkau” menurut

**Tabel 10**  
**Kepuasan Kerja berdasarkan Penilaian Karyawan Universitas Trisakti**

Pertanyaan/Pernyataan	Rata-rata	Simpangan Baku
1. Saya sangat puas dengan prestasi hasil kerja saya	5,60	1,014
2. Dengan memperhitungkan segala aspek, saya sangat puas dengan situasi pekerjaan akhir-akhir ini	5,08	1,514
3. Saat ini saya puas dan bangga terhadap pimpinan yang ada	4,89	1,829
4. Saya puas dengan imbalan yang saya terima selama ini	4,72	1,630
5. Dalam organisasi ini peluang menduduki jabatan besar	3,37	1,529
6. Lingkungan kerja sangat mendukung pekerjaan saya	4,85	1,631

Sumber: Data Primer Penelitian

**Tabel 11.**  
**Kinerja Pekerjaan berdasarkan Penilaian Karyawan Universitas Trisakti**

Pertanyaan/Pernyataan	Rata-rata	Simpangan Baku
1. Saya selalu berhasil dengan baik dalam menyelesaikan tugas-tugas	5,40	1,118
2. Saya dapat bekerja dalam kelompok secara efektif	5,92	0,572
3. Saya memiliki keahlian dan atau pengalaman yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan kelompok	5,72	0,792
4. Hasil kerja saya selalu lebih baik dan atau lebih banyak daripada hasil kerja karyawan lain	3,84	1,818
5. Saya selalu memiliki komitmen untuk mencapai tujuan organisasi	5,36	1,075

Sumber: Data Primer Penelitian

responden. Dengan kata lain, persoalan jenjang karir adalah peluang yang cukup mustahil untuk dapat dijangkau oleh responden.

Dalam Tabel 11. Dari lima item pertanyaan, hanya satu item pertanyaan yang memeprilihatkan keragu-raguan responden dalam menjawab yaitu mengenai apakah hasil kerja responden selalu lebih baik dan atau lebih banyak daripada hasil kerja karyawan lain. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata yang hanya sebesar 3.84 dengan nilai simpangan baku 1.818. Sementara untuk empat pertanyaan lainnya umumnya responden memberikan jawaban yang agak setuju dan setuju atas kinerja pekerjaan yang dilakukan selama ini.

### **Pengujian Hipotesis**

Nilai estimasi parameter variabel komitmen kerja terhadap keterlibatan kerja adalah sebesar 0.84 dengan nilai thitung 3.28 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah pada tingkat kepercayaan 95% yaitu 1.96, yang berarti pengaruh komitmen kerja terhadap keterlibatan kerja cukup signifikan.

Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Cohen (2000); Hacket, Randall & Cote (2000), Lapierre & Hausdorf (2001), Carmeli & Freund (2003), Carmeli & Freund (2004), dan Carmeli & Gefen (2005) bahwa ada hubungan yang cukup erat dan signifikan antara hubungan etika kerja dengan keterlibatan kerja secara empiris.

Nilai estimasi parameter variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen afeksi adalah sebesar 0.69 dengan nilai thitung 2.83

yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selanjutnya nilai estimasi parameter variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen berkesinambungan atau kntinum adalah sebesar 0.63 dengan nilai thitung 2.47 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Dan yang terakhir, nilai estimasi parameter variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen karir adalah sebesar 0.24 dengan nilai thitung 1.41 yang lebih kecil dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Wiener & Vardi, Balu & Boal, Allen & Meyer, dan Morrow yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2004), Carmeli & Freund (2003), Carmeli & Gefen (2005), bahwa Keterlibatan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap komitmen, yaitu komitmen afeksi dan komitmen kontinum, tetapi berbeda hasilnya terhadap komitmen karir.

Nilai total efek variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen afeksi adalah sebesar 0.58 dengan nilai thitung 4.30 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selanjutnya nilai total efek variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen berkesinambungan atau kntinum adalah sebesar 0.57 dengan nilai thitung 3.37 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Dan yang terakhir, nilai estimasi parameter variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen karir adalah sebesar 0.19

**Tabel 12.**  
**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis dengan LISREL**

Hipotesis	Variabel	Estimasi Parameter	nilai p	Keputusan
Pertama	WE → JI	0.84	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
Kedua (a)	JI → AC	0.69	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	JI → CC	0.63	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	JI → CCo	0.24	> 0.05	H <sub>0</sub> diterima
Ketiga (a)	JI → JS	0.49	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
Keempat (a)	AC → JS	0.05	< 0.05	H <sub>0</sub> diterima
	CC → JS	0.89	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	CCo → JS	0.54	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
Kelima (a)	JS → JP	0.90	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak

Sumber : Data Primer Penelitian

dengan nilai thitung 1.55 yang lebih kecil dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Carmeli & Freund (2004), bahwa Keterlibatan kerja memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara etika dan komitmen, yaitu komitmen afeksi dan komitmen kontinum, tetapi berbeda hasilnya terhadap komitmen karir yang dikutip dari Wiener & Vardi, Balu & Boal, Allen & Meyer, dan Morrow oleh Carmeli & Freund (2004).

Nilai estimasi parameter variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.49 dengan nilai thitung 2.18

yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Cumming (2003), dan Cassar (2000) bahwa keterlibatan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai estimasi parameter variabel komitmen afeksi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.05 dengan nilai thitung 0.32 yang lebih kecil dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selanjutnya nilai estimasi parameter variabel komitmen berkesinambungan atau kontinum terhadap kepuasan kerja

adalah sebesar 0.89 dengan nilai thitung 4.20 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Dan yang terakhir, nilai estimasi parameter komitmen karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.54 dengan nilai thitung 3.09 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Morrow yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2004), Vandenberg & Lance (2000), dan Knop & Robert (2000) bahwa komitmen berkesinambungan dan komitmen karir memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian yang

berbeda adalah komitmen afeksi yang tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai total efek variabel komitmen afeksi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.68 dengan nilai thitung 2.55 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selanjutnya nilai total efek variabel komitmen berkesinambungan atau kontinum terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.68 dengan nilai thitung 2.32 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Dan yang terakhir, nilai total efek komitmen karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.23 dengan nilai thitung 1.40 yang lebih kecil dari

**Tabel 13.**  
**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis untuk Fungsi Mediasi dengan LISREL**

Hipotesis	Variabel	Total Efek	nilai p	Keputusan
Kedua (b)	WE → AC via JI	0.58	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	WE → CC via JI	0.57	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	WE → CCo via JI	0.19	> 0.05	H <sub>0</sub> diterima
Ketiga (b)	WE → JS via JI	0.56	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
Keempat (b)	JI → JS via AC	0.68	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	JI → JS via CC	0.68	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	JI → JS via Cco	0.23	> 0.05	H <sub>0</sub> diterima
Kelima (b)	JS → JP via AC	0.29	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	JS → JP via CC	0.71	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak
	JS → JP via Cco	0.39	< 0.05	H <sub>0</sub> ditolak

Sumber : Data Primer Penelitian

nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiener & Vardi, Balu & Boal, Allen & Meyer, dan Morrow yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2004), bahwa komitmen afeksi dan komitmen kontinum memiliki fungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian yang berbeda adalah komitmen karir yang tidak memiliki fungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai estimasi parameter variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan adalah sebesar 0.90 dengan nilai thitung 4.58 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Morrow yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2004), dan Kreitner & Kinich (2001 : 226) bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan.

Nilai total efek variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan melalui komitmen afeksi adalah sebesar 0.29 dengan nilai thitung 3.01 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selanjutnya nilai total efek kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan melalui komitmen berkesinambungan atau kontinum adalah sebesar 0.69 dengan nilai thitung 4.76 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Dan yang terakhir, nilai total efek kepuasan kerja

terhadap kinerja pekerjaan melalui komitmen karir adalah sebesar 0.38 dengan nilai thitung 3.32 yang lebih besar dari nilai ttabel dua arah yaitu 1.96, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Hasil pengujian ini sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Wiener & Vardi, Balu & Boal, Allen & Meyer, dan Morrow yang dikutip oleh Carmeli & Freund (2004), bahwa kepuasan kerja memiliki fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara komitmen dengan kinerja pekerjaan.

## KESIMPULAN

Penelitian tentang pengaruh keterkaitan antara etika kerja terhadap keterlibatan kerja dan implikasinya terhadap komitmen serta kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan pada karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi dengan jumlah yang diperoleh sebanyak 194 karyawan dari tingkat Fakultas, UPT, dan Rektorat.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan penolakan atas hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif. Sehingga dapat dinyatakan bahwa : (1) etika kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap keterlibatan kerja; (2) keterlibatan kerja hanya memiliki kontribusi yang signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen berkesinambungan, termasuk fungsi yang signifikan sebagai variabel mediasi antara etika dan komitmen afektif dan komitmen berkesinambungan; (3) keterlibatan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja; (4) komitmen berkesinambungan dan

komitmen karir memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja serta kedua variabel tersebut memiliki fungsi sebagai variabel mediasi.; (5). kepuasan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan dan memiliki fungsi sebagai variabel mediasi antara komitmen dengan kinerja pekerjaan

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Berdasarkan hasil pengujian terdapat empat hipotesis nol yang diterima yaitu keterlibatan kerja belum mampu membangun komitmen karir karyawan di lingkungan Universitas Trisakti. Demikian pula komitmen afektif yang lemah belum dapat memenuhi kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa berbagai upaya perlu dilakukan untuk membangun keterlibatan kerja karyawan sehingga komitmen karir mampu mendorong tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja kerja tenaga administrasi Lembaga Pendidikan Tinggi adalah (a). Pimpinan harus menghargai setiap penampilan kerja dengan usaha inisiatif yang ditampilkan karyawan dengan lebih memperhatikan hasil kerja dan memberikan nilai tambah untuk penilaian karyawan; (b). Melibatkan secara langsung dalam setiap kegiatan administrasi dengan memberikan pekerjaan sesuai dengan porsinya sehingga timbul rasa keterikatan yang dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan maupun kegagalan kerja; (c). Menempatkan karyawan sesuai potensi yang dimilikinya serta menentukan batas-batas pekerjaan yang jelas sehingga tidak terjadi

tumpang tindih antara sesama karyawan; (d). Menyusun perencanaan karir bagi karyawan sehingga semua karyawan dapat mengetahui peluang untuk promosi jabatan dan pangkat. Dengan demikian karyawan terpacu untuk mengoptimalkan semua kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas pekerjaan; (e). Membentuk tim untuk melakukan pemantauan, mengevaluasi perkembangan karyawan dan memberikan bantuan bagi karyawan yang mengalami kesulitan pada saat melakukan tugas.

### **SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA**

Beberapa hal yang dapat disarankan untuk penelitian selanjutnya : (a) penelitian ini memiliki keterbatasan dari variabel bebas yang hanya bertumpu pada etika kerja, ada baiknya dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya variabel keterlibatan kerja dimasukkan sebagai variabel bebas bersama-sama dengan etika kerja. (b) dilakukan dalam lingkup yang lebih luas, tidak hanya pada satu perguruan tinggi dan atau industri jasa lain, namun dilakukan dengan membandingkan beberapa perguruan tinggi dan atau industri jasa lain; dan (c) dapat dijadikan acuan dalam melakukan penelitian yang sejenis dikalangan tenaga pendidik termasuk guru.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Allen, Natalie J., and Meyer, J.P. (1990), The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-8

- Berry, Leonard L & A. Parasuraman., 1991. *Marketing Services*, New York: The Free Press.
- Black, J. and Porter, L. (1991), Managerial behaviors and job performance a successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong, *Journal of International Business Studies*, 22(1): 99-114
- Blau, G.J. (1985), The Measurement and Prediction of Career Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 58 (4): 277-288
- Carmeli, A. and Freund, A. (2003), An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Form of Work Commitmen, *Journal of Managerial Psychology*, 18(7/8): 708-725
- Carmeli, A. and Freund, A. (2004), Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3): 289-309
- Carmeli, A. and Gefen, D. (2005), The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1/2): 63-86
- Cohen, A. (2000), The Relationship Between Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models, *Human Relation*, 53 (3): 387-417
- Cooper, Donald R. dan Pamela S. Schindler, 2001. *Business Research Methods*, 6<sup>th</sup> Edition, Mc-Graw-Hill International Edition, Boston.
- Fitzsimons, James A. and Mona J. Fitzsimons, 2006. *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw Hill, New York.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001), Undersatnding the Links Between Work Commitmen Constructs, *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2): 392-413
- Hair, Joseph F.Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham & William C. Block, 1998. *Multivariate Data Analysis*, 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice-Hall Int. Inc.
- Hermawan, Asep, 2003. *Pedoman Praktis Metodologi Penelitian Bisnis*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas konomi (LPFE) Universitas Trisakti,
- Kreitner R, & Kinicki, A., (2001), *Organizational Behavior*, Fifth Edition, International Edition, Mc.Graw-Hill Companies, Inc
- Morrow, P.C. and McElroy, J.C. (1986), On Assessing Measures of Work Commitment, *Journal of Occupational Behavior*, 7 (2): 139-145
- Nunnaly, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (2<sup>nd</sup> ed), New York: McGraww-Hill
- Tsui, A.S., Egan, T.D. & O'Reilly III, C.A. (1992), Being Different Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37 (4): 549-579
- Yoon, H.M., Seo, H.J. and Yoon, S.T. (2004), Effects of Contact Employee Support on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation, *The Journal of Services Marketing*, 18 (4/5): 395-412.
- Zeithaml dan Mary Jo Bitner, 1996. *Service Marketing*. New York L T