PENGARUH PEMAHAMAN BEBAN KERJA, MOTIVASI, DAN KOMITMEN TERHADAP KEPATUHAN INSTRUKSI KERJA YANG BERIMPLIKASI KEPADA EFEKTIFITAS PENGENDALIAN KARYAWAN STUDI KASUS PADA CV. MEKAR JAYA SENTOSA KOTA PEKALONGAN TAHUN 2015

Mukhammad Fatikul Ikhsan[1)], **Azis Fathoni**[2),] **Leonardo Budi Hasiolan**[3)]
[1)] Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang
[2), 3)] Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

This researched to examine whetherthe effect of work load understanding, motivation, and commitment tocompliance withwork instructions that have implications for the effectiveness of controlling employees significant influence.This research is categorized as research survey.The type of datain this research is quantitative data or shaped figure. The research instrument a questionnaire. The population in this study are employees CV. Mekar Jaya Sentosaadmin sectionshedas many as100 employees. The sampling technique in this research using simple random sampling. Data analysis method used is to use the validity,realibiltas, classic assumption test, heteroscedasticity test, multiple regression analysis, F test and t test. Based on this research canbe concluded their work load and commitment nfluence simultaneously and partially, where as no influence motivation and parcial simulants.

Keywords* : *Workload, motivation, commitment, compliancework instructions,control effectivenessof employees

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti apakah pengaruh pemahaman beban kerja, motivasi, dan komitmen terhadap kepatuhan instruksi kerja yang berimplikasi kepada efektifitas pengendalian karyawan berpengaruh secara signifikan. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian survey. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif atau berbentuk angka. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa bagian admin gudang sebanyak 100 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan simple random sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan uji validitas, uji realibiltas, uji asumsi klasik, uji heteroskedastisitas, analisis regresi berganda, uji F, dan uji t. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan adanya pengaruh beban kerja dan komitmen secara simultan dan parsial, sedangkan motivasi tidak ada pengaruh secara simulan dan parcial.

Kata Kunci* : *Beban kerja, motivasi, komitmen, kepatuhan instruksi kerja, efektifitas pengendalian karyawan

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangatdibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerakbagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan kita untuk selalu berhati-hati dan memperhatikan setiap aspeknya. Hal ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Snyder (1989) bahwa "Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif." Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Pertanyaan yang sering muncul ketika suatu perusahaan terhimpit kerugian atau berusaha memperkuat kemampuan bersaingnya adalah bagaimana cara mengefisienkan perusahaan. Apakah jumlah karyawan yang ada sekarang ini berlebih, kurang atau sudah optimum dengan kebutuhan perusahaan, dan bagaimana cara mengetahui atau mengukur hal-hal tersebut? Banyak metode yang dapat digunakan untuk menjawab serangkaian pertanyaan tersebut, namun metode yang dianggap paling akurat untuk digunakan adalah analisis beban kerja (*Workload Analysis*). Metode analisis beban kerja yang akan diberikan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik penyelidikan waktu (*time study*). Dengan menganalisis waktu yang seharusnya dikonsumsi pemegang jabatan untuk melaksanakan tugas-tugas jabatannya sesuai dengan yang diharapkan dibandingkan dengan waktu efektif yang tersedia maka akan diperoleh nilai beban kerja (dalam prosentase) suatu perusahaan. Berapa kelebihan atau kekurangan jumlah SDM pada suatu perusahaan akan diperoleh dengan membandingkan kebutuhan jumlah karyawan yang optimum dengan jumlah SDM yang ada saat ini di perusahaan. Implikasi dari hasil analisis beban kerja ini, selain pengurangan/penambahan jumlah SDM juga dapat berupa rekomendasi penyempurnaan *job description*, prosedur kerja (*system operating procedure*), restrukturisasi organisasi, dan pelatihan peningkatan *competency* SDM. Hal ini di kutip dari Brosur Workshop Analisis Beban Kerja yang diselenggarakan Value Consult dengan Lead Trainer Adil Kurnia.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk mencapai tingkat maksimal.Keuntungan itu bisa diperoleh salah satunya jika perusahaan tersebut ditangani oleh suatu manajemen yang bagus. Disamping itu, kualitas sumber daya manusianya juga sangat memerlukan

suatu keberhasilan perusahaan. Apabila di dalam perusahaan tersebut terdapat sumber daya manusia yang handal maka kinerja karyawannya akan tinggi dan hasil outputnya juga akan maksimal.

Dengan adanya motivasi kerja, akan sangat berpengaruh terhadap psikologis seorang karyawan, karena dengan adanya motivasi kerja, maka dalam diri karyawan akan termotivasi dan timbul rasa percaya diri yang mana akan menimbulkan suatu semangat dalam bekerja. Motivasi kerja dapat timbul dari diri sendiri atau dari orang lain. Motivasi kerja yang tumbuh dari dalam diri karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Selain itu motivasi kerja dapat timbul dari orang lain, motivasi dapat timbul dari rekan kerja, atau bisa juga timbul dari atasanya bahkan bisa juga dari bawahannya. Dan semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Hasil studi Christina and Maren (2010) menyimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1). Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2). Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, 3). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Mowday, et.al:1981).

Dari hal itu perlu adanya seorang pemimpin yang bisa mengendaliakan karyawan, dengan kata lain perlu adanya efektifitas pengendalian karyawan. Pembicaraan sekitar efektivitas pengendalian karyawan adalah sesuatu yang sangat menarik untuk dilakukan,dan pasti akan berkaitan dengan banyak faktor. Jika dikatakan bahwa efektivitas pengendalian karyawan merupakan sikap atau kondisi umum seseorang yang positif terhadap kehidupanorganisasionalnya,maka jelaslah bahwa setiap pemimpin perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak (apabila mungkin semua) bawahannya merasa puas dan selalu bersemangat dalam bekerja,yang pada saatnya nanti akan mencapai tingkat efektivitas pengendalian karyawan yang bersangkutan sesuai yang diharapkan. Untuk dapat melakukan dengan cepat dan tepat,diperlukan pemahaman tekhnik dan cara yang dapat digunakan mengukur tingkat efektivitas pengendalian para karyawan tersebut.

Menurut Stephen P.Robbins (1996 : 20) Dalam hubungan ini perlu diperhatikan bahwa seseorang karyawan tidak akan melakukan tugasnya dengan baik dalam suasana kehampaan.Artinya seseorang dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya tidak membatasi keberadaannnya dalam organisasi hanya pada penyelesaian tugas itu berdasarkan keterampilan dan diskripsi tugas yang sudah jelas. Disamping hal-hal yang bersifat tehnis,terdapat faktor-faktor lain yang sifatnya tidak tehnis, melainkan psikologi,sosio kultural dan intelektual.Artinya dalam kehidupan berorganosasi,berkarya tidak dapat

dipandang semata-mata hanya sebagai wahana untuk merumuskan kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya individualistic dan ekonomis,tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya. Interaksi dengan berbagai pihak seperti rekan sekerja,atasan dan bawahan mutlak diperlukan.

CV. Mekar Jaya Sentosa adalah perusahaan distributor air minum dalam kemasan (AMDK) yang fokus pada pengiriman barang dari gudang ke pelanggan (outlet), sehingga pelayanan yang cepat, tepat dan berkualitas adalah perhatian utama kami. CV. Mekar Jaya Sentosa dan menjadi Distributor Aqua untuk wilayah Pekalongan dan sekitarnya dan berkembang hingga sekarang, Sebagai perusahaan distirbutor, CV.Mekar Jaya Sentosa berkomitmen untuk menjadiyang terbaik, terpercaya, handal dan mampu memberikan nilai lebih serta manfaat yang saling menguntungkandengan produsen sebagai mitra bisnisnya.Lebih dari 60.000 pelanggan yang terdiri atas berbagai jenis macam usaha mulai dari Hotel, Restaurant, Industri, perkantoran dan perumahan. Untuk melayani banyaknya pelanggan tersebut kami mempunyai 13 cabang di area Jawa Tengah dan sekitarnya.

Perkembangan masa depan Perusahaan sangatlah bergantung pada aktifitas kerja yang sungguh-sungguh dariseluruh karyawan, baik yang berada dilapangan operasional maupun yang berada di back office, karena tanpaadanya dukungan dari semua pihak, Perusahaan akan bejalan ditempat bahkan bisa saja mundur. Kamimemberikan suasana kerja yang baik dengan menyediakan lingkungan kerja yang baik, menyediakan bimbingan yang cukup, meningkatkan hubungan yang harmonis antar karyawan, mendorong adanya komunikasi bebas antara sesama karyawan, sehingga dapat terjalin kerjasama yang baik *(Team Work)*. Kerja sama yang baik / erat inilah yang bisa membangun satu Perusahaan yang kuat dan baik, dari segi operasional maupun dari sumber daya manusianya, karena tidak terlepas dari itu seluruh keuntungan yang kita dapat adalahmerupakan keuntungan untuk kita semua. Kemajuan Perusahaan adalah kemajuan kita bersama.

Permasalahan – permasalahan di perusahaan ini yaitu mengenai pengaruh beban kerja, motivasi, dan komitmen terhadap kepatuhan instruksi kerja yang berimplikasi kepada efektifitas pengendalian karyawan, adapun jumlah karyawan di CV. Mekar Jaya Sentosa yaitu 762 karyawan.

METODE PENGUMPULAN DATADAN INSTRUMEN PENELITIAN

1. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode survey menggunakan media angket (kuesioner). Angket (kuesioner) yang digunakan yang penelitian ini yaitu kuesioner cetak. Kuesioner cetak diberikan secara langsung tatap muka terhadap responden. Sejumlah pertanyaan diajukan kepada responden dan kemudian responden diminta untuk menjawab sesuai dengan pendapat mereka. Untuk mengukur pendapat dari para responden digunakan skala likert lima angka yaitu mulai angka 1 untuk sangat tidak setuju dan angka 5 untuk sangat setuju. Perinciannya sebagai berikut:

Angka 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
Angka 2 = Tidak Setuju (TS)
Angka 3 = Ragu-Ragu (RR)
Angka 4 = Setuju (S)

Angka 5 = Sangat Setuju (SS)

2. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan caramemberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada respondenuntuk dijawab Sugiyono (2008:199). Daftar pertanyaan dalam kuesioner inimencakup permasalahan yang berkaitan dengan beban kerja, motivasi, komitmen, instruksi kerja, dan efektifitas pengendalian pada karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa. Beban keja diukurdengan menggunakan instrumen baku yang diambil dari penelitian Putra (2012:22), Kuesioner motivasi merupakan adaptasi kuesioner yang digunakan dalam penelitian Ahmad Fauzie (2009:10), Kuesioner komitmen merupakan adaptasi kuesioneryang digunakan dalam penelitian Zurnali (2010:43) seluruh item pertanyaandinyatakan valid dan reliabel. Kuesioner Instruksi kerja merupakan adaptasi yangdiambil dari kuesioner yang digunakan oleh (Tsui et al, 1997 dalamRetnaningsih, 2007), dan kuesioner efektifitas pengendalian karyawan diambil dari kuesioner Richard dan M. Steers (1980:192).

TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data merupakan proses penelitian yang dilakukan setelah memperoleh data yang akan diteliti untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Ketepatan dalam menganalisa data akan menentukan pengambilan keputusan. Pada sub bab metode analisis data ini, akan dijelaskan tentang analisis jawaban responden, pengujian kualitas data, metode pengolahan, analisis data, dan uji hipotesis yang akan diolah dengan menggunakan sistem aplikasi SPSS versi 21.

a. Analisa Kuantitatif

Analisis kuantitaif ini dimaksudkan untuk memperkirakan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan satu atau beberapa kejadian lainnya dengan menggunakan statistik. Proses analisis kuantatif ini yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Uji validitas

Suharsimi (2010: 211) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukantingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumenSetiap penelitian yang dilakukan dengan menggunakanmetode angket perlu dilakukan uji validitasnya, hal ini berguna untuk mengetahui kevalidan atau kesesuaian angket yang peneliti gunakan untuk memperoleh data dari para responden. Penulis menggunakan uji validitas product momen pearson correlation dengan mengkorelasi atau menghubungkan antara masing – masing skor item dengan skor total yang diperoleh dalam penelitian.Setiap uji dalam statistic tentu mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan sebagai acuan untuk membuat kesimpulan, begitu pula uji validitas product *moment pearson correlation*, dalam uji validitas ini dasar pengambilannya adalah :

- Jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel, maka angket tersebut dinyatak valid
- Jika nilai r hitung lebih kecil dari r tabel, maka angket tersebut dinyatakan tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur konsistensi suatu jawaban responden dari kuesioner yang merupakan indikator dari

variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan handal jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) adalah lebih besar dari 0,60 (Trihendradi, 2012:304).

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi,variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2012:160). Pengujian yang dapat menunjukan data normal yang diperoleh apabila nilai signifikansinya adalah > 0,05. ada beberapa cara untuk mengetahui apakah suatu model regresi berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik histogram dengan menunjukkan pola distribusi normal, jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka memenuhi asumsi normalitas. Serta normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal Plot. Dasar pengambilan keputusan:

- ✓ Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histrogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi memenuhi asumsi normalitas.
- ✓ Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histrogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi syarat asumsi normalitas.

4. Uji Multikoleniaritas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Multikolonieritas dapat diketahui dari nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka regresi bebas dari multikolonieritas.

5. Uji heteroskedastisitas

Ghozali (2011: 139) menyimpulkan uji *heteroskedastisitas* bertujuanmenguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dariresidual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residualsatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitasdan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalahyang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

6. Analisa Regresi Berganda

Dalam analisis ini dapat dilihat bagaimana variabel bebas, yaitu rencana strategi (X1), pengembangan pasar (X2), dan kualitas desain (X3) mempengaruhi (secara positif atau negatif) variabel terikat, yaitu volume penjualan (Y).

7. Pengujian Hipotesis

Tahapan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

H1 : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Menentukan taraf signifikansi sebesar 0,05. Kriteria keputusanDengan taraf signifikansi sebesar 0,05 , Maka H1 diterima jika signifikansi lebih kecil sama dengan 0,05 dan t statistik lebih besar dari t tabel. H1 ditolak jika signifikansi lebih besar dari 0,05 dan t statistik lebih kecil dari t tabel.Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini apakah variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, maka digunakan beberapa pengujian yaitu (uji-t dan uji-F) :

8. Uji parsial (t)

Uji parsial menggunakan uji t, yaitu untuk menguji kemaknaan koefisien regresi parsial (r masing-masing variabel bebas). Pengambilan keputusan berdasarkan perbandingan nilai t hitung dan nilai kritis sesuai dengan tingkat signifikan yang digunakan yaitu 0,05, Langkah - langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Jika probabilitas <0,05 maka variabel independen secara individuberpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
b. Jika probabilitas >0,05 maka variabel independen secara individutidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

9. Uji Simultan (F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama - sama terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya.Dasar pengambilan keputusannya adalah :

1. Apabila F tabel > F hitung, maka H0 diterima dan H1 ditolak.Apabila F tabel < F hitung, maka H0 ditolak dan H1 diterima.
2. Apabila probabilitas signifikasi >0,05, maka H0 diterima dan H1 ditolak.Apabila probabilitas signifikasi < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima.

10. Uji Kooefesien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi vaiabel terikat (Kuncoro, 2001, dalam Pratiwi, 2010:68). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel - variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2001, dalam Sinaga, 2010:71). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.

Bila R =0 berarti diantara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variabel*) tidak ada hubungannya, sedangkan

Bila R = 1 berarti antara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependentvariable*) mempunyai hubungan kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Profil responden merupakan gambaran umum tentang responden penelitian. Peneliti telah membagikan kuesioner kepada 100 orang responden, yaitu pada bagian atau divisi admin gudang CV. Mekar Jaya Sentosa untuk mengetahui tanggapan responden tentang pengaruh pemahaman beban kerja, motivasi,

dan komitmen terhadap kepatuhan instruksi kerja yang berimplikasi kepada efektifitas pengendalian karyawan studi kasus pada CV. Mekar Jaya Sentosa Kota Pekalongan tahun 2015. Profil responden meliputi : jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja.

- Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
l.	Laki-laki	62	62
2.	Perempuan	38	38
J u m l a h		**100**	**100**

- Deskripsi responden berdasarkan usia

No	Umur Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1.	< 25 tahun	26	26
2.	26 - 30 tahun	22	22
3.	31 – 35 tahun	13	13
4.	36 – 40 tahun	17	17
5.	41 – 45 tahun	9	9
6.	46 - 50 tahun	9	9
7.	> 51 tahun	4	4
J u m l a h		**100**	**100**

Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji validitas

Uji validitas merupakan uji homogenitas item pernyataan per variabel untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur untuk melakukan fungsinya. Dalam penelitian ini uji validitas digunakan untuk mengetahui menguji kevalidan dari indikator lima variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Ujivaliditas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiapbutir dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*) dengan "r"tabel untuk *degree of freedom* (df) = n - 2, dalam hal ini n adalah jumlahsampel. Jika r hitung > r tabel, maka pertanyaantersebut dikatakan valid (Ghozali, 2011:44).

Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid, jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu.

Kriteria :

- Apabila r-hitung > r-tabel, data digolongkan valid.
- Apabila r-hitung < r-tabel, data digolongkan tidak valid.

No	Variabel / Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Beban Kerja (X_1)	0.767	0.1654	Valid
	X1.1	0.855	0.1654	Valid
	X1.2	0.845	0.1654	Valid
	X1.3	0.794	0.1654	Valid
	X1.4			
2.	Motivasi (X_2)			
	X2.1	0.765	0.1654	Valid
	X2.2	0.831	0.1654	Valid
	X2.3	0.815	0.1654	Valid
	X2.4	0.660	0.1654	Valid
3.	Komitmen (X_3)			
	X3.1	0.857	0.1654	Valid
	X3.2	0.859	0.1654	Valid
	X3.3	0.761	0.1654	Valid
	X3.4	0.624	0.1654	Valid
4.	Kepatuhan Instruksi Kerja (Y_1)	0.838	0.1654	Valid
	Y1.1	0.741	0.1654	Valid
	Y1.2	0.788	0.1654	Valid
	Y1.3	0.829	0.1654	Valid
	Y1.4			
5.	Efektifitas Pengendalian Karyawan (Y_2)			
	Y2.1	0.820	0.1654	Valid
	Y2.2	0.837	0.1654	Valid
	Y2.3	0.744	0.1654	Valid
	Y2.4	0.653	0.1654	Valid

Nilai r hitung dari semua indikator-indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari r tabel (0.1654), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator adalah valid.

2. Uji reliabiltas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan

reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:45). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*> 0.6.

Variabel	*Cronbach Alpha*	Keterangan
Beban Kerja (X_1)	0.818	Reliabel
Motivasi (X_2)	0.765	Reliabel
Komitmen (X_3)	0.770	Reliabel
Kepatuhan Instruksi Kerja (Y_1)	0.795	Reliabel
Efektifitas Pengendalian Karyawan (Y_2)	0.703	Reliabel

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar daripada 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian adalah reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

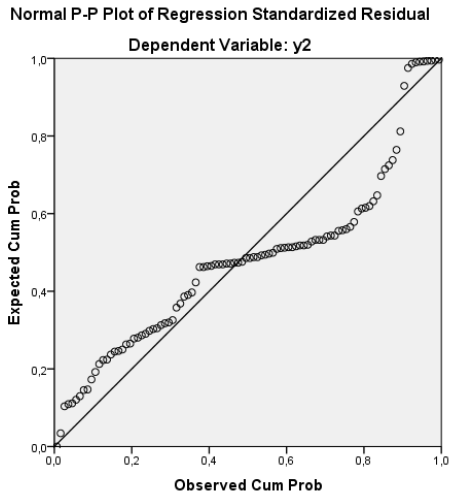
a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011:147). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal.

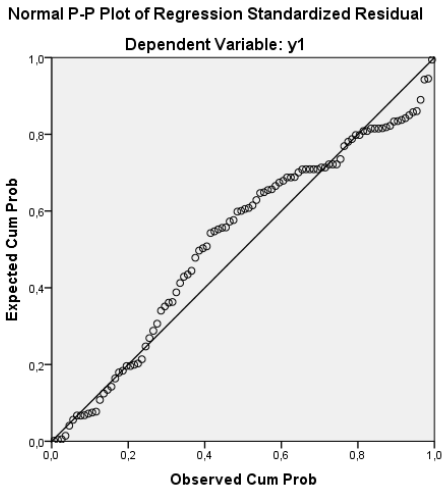
Adapun cara analisis yang dilakukan adalah dengan menggunakan grafik normal plot, dimana (Ghozali, 2011:150).:

- Jika penyebaran data mengikuti garis normal, maka data berdistribusi normal.
- Jika penyebaran data tidak mengikuti garis normal, maka data berdistribusi normal.

Uji Normalitas Data Regresi Tahap 1 dengan Grafik Normal Plot



Uji Normalitas Data Regresi Tahap 2 dengan Grafik Normal Plot



Standardized Residual, serta penyebarannya mendekati garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal dan model regresi memenuhi uji normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali,2011:125).Uji multikolinieritas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Jika nilai VIF dari masing-masing variabel yang diteliti lebih besar daripada 10, maka diduga ada problem multikolinieritas dan jika nilai *tolerance* memiliki nilai lebih besar dari 0,10, berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90% (Ghozali, 2011:95).

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas jauh di bawah 10 dan hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari

No	Variabel	Toleransi	VIF	Keterangan
1.	Beban Kerja(X_1)	0.866	1.154	Bebas Multikol
2.	Motivasi (X_2)	0.994	1.006	Bebas Multikol
3.	Komitmen (X_3)	0.863	1.159	Bebas Multikol
4.	*Predicted Value* kepatuhan instruksi kerja(Y)	1.000	1.000	Bebas Multikol

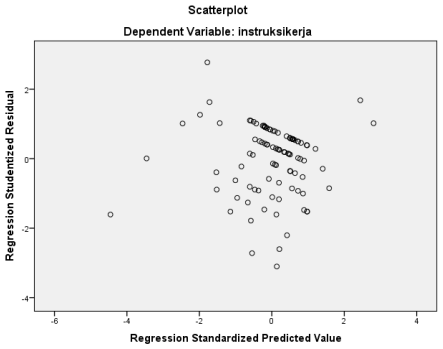
0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90%. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

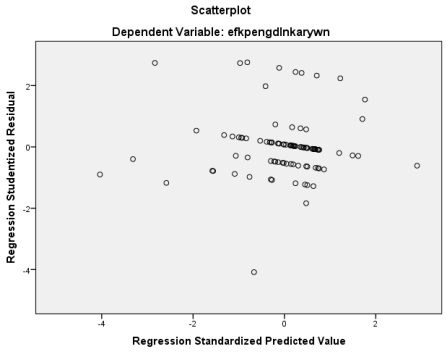
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan tetap, maka disebut homokesdastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas atau yang terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:125). Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heteroskedastisitas, karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik *scatterplot.* Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:125).

Uji Heteroskedastisitas Regresi Tahap 1



Uji Heteroskedastisitas Regresi Tahap 2



Hasil grafik *scatterplot* pada regresi tahap 1 dan 2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model

regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas, dengandemikian maka model regresi dalam penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, diantaranya adalah model harusbebas dari multikolinieritas, heteroskedastisitas dan terbebas dari autokorelasi. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2011:99). Analisis ini dilakukan dengan 2 tahap atau *Two Stage Least Square* (2SLS) yang terdiri dari 2 model. Model pertama sebagai variabel dependennya adalah kepatuhan instruksi kerjadan variabel independennya adalah beban kerja, motivasi dan komitmen. Pada model kedua yaitu meregresikan nilai dari *unstandardized predicted value*variabel kepatuhan instruksi kerja (Y_1) terhadap variabel efektifitas pengendalian karyawan (Y_2).

Hasil Regresi Linier Berganda Tahap 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,844	2,644		1,832	,070		
	x1	,179	,119	,150	1,504	,136	,866	1,154
	x2	,079	,095	,078	,833	,407	,994	1,006
	x3	,369	,111	,331	3,310	,001	,863	1,159

a. Dependent Variable: y1

	ion					
1	Residual	436,332	96	4,545		
	Total	525,710	99			

a. Dependent Variable: instruksikerja

b. Predictors: (Constant), komitmen, motivasi, bebankerja

Uji F Regresi Tahap 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,760	2,148		4,544	,000
	instruksikerja	,284	,135	,209	2,112	,037

a. Dependent Variable: instruksikerja

Hasil Estimasi Regresi Tahap 2

Uji F Regresi Tahap 2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,310	3	4,770	1,702	,172[b]
	Residual	269,000	96	2,802		
	Total	283,310	99			

a. Dependent Variable: efkpengndlnkrywn

b. Predictors: (Constant), komitmen, motivasi, bebankerja

Berdasarkan hasil *output* SPSS versi 21 sebagaimana terdapat pada tabel 4.13 sampai dengan 4.16 yang berisi hasil uji regresi berganda, maka dapat dibuat model persamaan regresinya :

1). $Y_1 = 4.844 + 0.179\ X_1 + 0.079\ X_2 + 0.369\ X_3$ ^

2). $Y_2 = 9.760 + 0.284\ Y_1$

Dimana :

Y_1 : Kepatuhan Instruksi Kerja

Y_1 : Nilai Prediksi Kepatuhan Instruksi Kerja

Y_2 : Efektifitas Pengendalian Karyawan

X_1 : Beban Kerja

X_2 : Motivasi

X_3 : Komitmen

Dari dua persamaan regresi di atas, maka dapat diambil kesimpulan :

- Variabel beban kerja dan variabel komitmen dengan koefisien regresi bertanda positif mempunyai pengaruh positif terhadap kepatuhan instruksi kerja, variabel komitmen dengan koefisien regresi bertanda positif dan berpengaruh terhadap kepatuhan instruksi kerja dan variabel kepatuhan instruksi kerjadengan koefisien regresi bertanda positif akan berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian karyawan.
- Variabel beban kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kepatuhan instruksi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0.179 yang berarti jika beban kerja mengalami kenaikan 17.9 persen dengan asumsi variabel lain konstan, maka kepatuhan instruksi kerja akan meningkat sebesar 17.9 persen.
- Variabel motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kepatuhan instruksi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0.079, yang berarti bahwa jika motivasi mengalami peningkatan sebesar 7.9 persen, maka kepatuhan instruksi kerja akan meningkat sebesar 7.9 persen.
- Variabel komitmen mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kepatuhan instruksi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0.369, yang berarti bahwa jika komitmen mengalami peningkatan sebesar 36.9 persen, maka kepatuhan instruksi kerja akan meningkat sebesar 36.9 persen.
- *Unstandardized predicted value* variabel kepatuhan instruksi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap efektifitas pengendalian karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0.284, yang berarti bahwa jika kepatuhan instruksi kerja mengalami peningkatan sebesar 28.4 persen, maka efektifitas pengendalian karyawan akan meningkat sebesar 28.4 persen.

5. Pengujian *Goodness of Fit*

a. Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Nilai t hitung X_1 =1.504 dan sig. = 0.136.

Variabel beban kerja (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 1.504> nilai t tabel 1.66023 dengan tingkat signifikasi 0.136< α = 0.05

dan bertanda positif, maka Ho ditolak dan menerima Ha, sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja(Y_1). Hal ini berarti apabila beban kerja mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada kepatuhan instruksi kerjayang akan mengalami peningkatan pula. Berdasarkan uraian di atas, maka Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja bagi karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa dapat diterima.

b. Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Nilai t hitung X_2 = - 0.833 dan sig. = 0.407. Variabel motivasi(X_2) memiliki nilai t hitung sebesar 0.833< t tabel 1.66023 dengan tingkat signifikasi 0.407> α = 0.05 dan bertanda negatif, maka Ho diterima dan menolak Ha, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi (X_2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja(Y_1). Hal ini berarti apabila motivasi mengalami penurunan, maka akan berdampak pada kepatuhan instruksi kerja yang akan mengalami penurunan pula. Berdasarkan uraian di atas, maka Hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja bagi karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa tidak dapat diterima.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H_3)

Nilai t hitung X_3 = 3.310 dan sig. = 0.001. Variabel komitmen (X_3) memiliki nilai t hitung sebesar 3.310> t tabel 1.66023 dengan tingkat signifikasi 0.001 < α = 0.05 dan bertanda positif, maka Ho ditolak dan menerima Ha, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen(X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja (Y_1).Hal ini berarti apabila komitmen mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada kepatuhan instruksi kerja yang akan mengalami peningkatan pula. Berdasarkan uraian di atas, maka Hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja dapat diterima.

d. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Nilai F hitung regresi tahap 1 = 6.555 dan sig. = 0.000. Nilai F hitung dari variabel beban kerja, motivasi dan komitmen sebesar 6.555> nilai F tabel 2.47 dengan tingkat signifikasi 0.000 < α = 0.05 dan bertanda positif, maka Ho ditolak dan menerima Ha, sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja (X_1), motivasi (X_2) dan komitmen(X_2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja (Y_1). Dengan demikian maka Hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwa beban kerja, motivasi dan komitmen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja bagi karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa dapat diterima.

e. Pengujian Hipotesis Kelima (H_5)

Nilai t hitung Y1= 2.112 dan sig. = 0.037. Nilai t hitung *unstandardized predicted value* variabel kepatuhan instruksi kerja(Y_1) sebesar 2.112 > t tabel 1.66023 dengan tingkat signifikasi 0.037< α = 0.05 dan bertanda positif, maka Ho ditolak dan menerima Ha, sehingga dapat disimpulkan bahwa *unstandardized predicted value* variabel kepatuhan instruksi kerja (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas pengendalian keryawan (Y_2).

unstandardized predicted value variabel kepatuhan instruksi kerjayang dipengaruhi oleh variabel beban kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas pengendalian karyawan.

Dengan demikian Hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan bahwa kepatuhan instruksi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas pengendalian karyawan dapat diterima.

6. Koefisien Determinasi (R *Square*)

Koefisien Determinasi Tahap 1

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,412[a]	,170	,144	2,132

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y1

Besarnya *Adjusted* R^2 regresi tahap 1 sebesar 0.144 yang artinya variasi variabel kepatuhan instruksi kerjadapat dijelaskan oleh variabel beban kerja, motivasi dan komitmen sebesar 14 persen, sedangkan sisanya sebesar 86 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model.

Besarnya nilai SEE (*Standard Error of the Estimate*) pada regresi tahap 1 adalah 2,132, dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabelkepatuhan instruksi kerja.

Koefisien Regresi Tahap 2

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225[a]	,051	,021	1,674

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y2

Pada regresi tahap 2 besarnya *Adjusted* R^2adalah 0.021 yang artinya variasi variabel efektifitas pengendalian karyawan dapat diterangkan oleh variabel kepatuhan instruksi kerja sebesar 2.1 persen, sedangkan sisanya 97.9 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Besarnya nilai SEE (*Standard Error of the Estimate*) pada regresi tahap 2 adalah 1.674, dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabel efektifitas pengendalian karyawan.

KESIMPULAN

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil terkait dengan penelitian tentangpengaruh pemahaman beban kerja, motivasi, dan komitmen terhadap kepatuhan instruksi kerja yang berimplikasi kepada efektifitas pengendalian karyawan sebagai variabel intervening, antara lain adalah :

1.Hasil pengujian *Goodness of Fit* antara lain :

a. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja bagi karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa dapat diterima, karena variabel beban kerja (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 1.504 > nilai t tabel 1.66023 dengan tingkat

signifikansi 0.136 < α = 0.05 dan bertanda positif.

b. Hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja bagi karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa tidak dapat diterima, karena variabel motivasi(X_2) memiliki nilai t hitung sebesar – 0.833 < t tabel 1.66023 dengan tingkat signifikansi 0.407 > α = 0.05 dan bertanda negatif.

c. Hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja dapat diterima, karena variabel komitmen (X_3) memiliki nilai t hitung sebesar 3.310> t tabel 1.66023 dengan tingkat signifikansi 0.001 < α = 0.05 dan bertanda positif.

d. Hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwabeban kerja, motivasi dan komitmen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan instruksi kerja bagi karyawan CV. Mekar Jaya Sentosa dapat diterima, karena nilai F hitung dari variabel beban kerja, motivasi dan komitmen sebesar 6.555 > nilai F tabel 2.47 dengan tingkat signifikansi 0.000 < α = 0.05 dan bertanda positif.

e. Hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan bahwa kepatuhan instruksi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas pengendalian karyawan dapat diterima, karenanilai t hitung*unstandardized predicted value*variabel kepatuhan instruksi kerja(Y_1) sebesar 2.112 > t tabel 1.66023 dengan tingkat signifikansi 0.037< α = 0.05 dan bertanda positif.

2. Nilai *Adjusted R Square* :

a. Pada regresi tahap 1, nilai Ajusted R^2 sebesar 0.144 yang artinya variasi variabel kepatuhan instruksi kerjadapat dijelaskan oleh variabel beban kerja, motivasi dan komitmen sebesar 14 persen, sedangkan sisanya sebesar 86 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model.

b. Pada regresi tahap kedua, nilai Ajusted R^2 sebesar 0.021 yang artinya variasi variabel efektifitas pengendalian karyawan dapat diterangkan oleh variabel kepatuhan instruksi kerja sebesar 2.1 persen, sedangkan sisanya 97.9 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

3. Variabel komitmen merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap variabel kepatuhan instruksi kerja, dimana memiliki koefisien beta standar sebesar 0.331 atau 33.1 persen.

SARAN

Ada beberapa saran yang dapat penulis ajukan sebagai masukan atau saran bagi manajemen CV. Mekar Jaya Sentosa untukdapat memahami masalah kepatuhan instruksi kerja yang berimplikasi kepada efektifitas pengendalian karyawan tersebut, antara lain :

- Untuk meningkatkan hubungan kerja yang lebih baik antara atasan dan bawahan, pada saat merencanakan jadwal dan pembagian tugas pekerjaan, sebaiknya pembagian tugas pekerjaan oleh atasan pada bawahannya dilakukan lebih merata dan adil. Disisi lain, bawahan diharapkan lebih termotivasi untuk meningkatkan semangat kerjanya supaya order pekerjaan yang diberikan oleh atasan lebih banyak, dan pendapatan bawahanpun juga meningkat.
- Sebaiknya bagian yang beban kerjanya dengan tensi sedikit sebagian

karyawannya di pindahkan ke bagian yang mempunyai tensi kerja lebih tinggi untuk mengurangi beban kerja yang padat. Selain itu juga pimpinan harus tepat dalam mendistribusikan pekerjaan terhadap pegawainya.

- Untuk meningkatkan komitmen sebagai salah satu cara mengurangi kebosanan karyawan dalam bekerja ada beberapa cara yang bisa ditempuh diantaranya pihak managemen membantu karyawan mempelajari mengapa suatu kebijakan adalah penting, serta melakukan identifikasi terhadap persepsi karyawan terhadap kebijakan melalui diskusi, rapat dan interview. Kesempatan yang diberikan oleh pihak manajemen tersebut dapat meningkatkan rasa memilikiyang merupakan komponen pembentuk komitmen.
- Manajemen CV. Mekar Jaya Sentosa sebaiknya memberikan perhatian, motivasi dan *reward* bagi para pegawainya yang memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, Dengan memotivasi karyawan yang sudah lama bekerja, maka pegawai akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan ketika menghadapi sebuah masalah yang muncul. Selain itu karyawan tersebut akan lebih cepat dalam bekerja dan tidak harus beradaptasi dengan tugas yang dijalankan karena sudah memiliki pengalaman.

DAFTAR PUSTAKA

Alimuddin, M., 2002., *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawas Daerah Kota Makasar*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.As'ad, M., 2000., *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogjakarta:Liberty.

Astuti, S.D., Subagyo, H., Dan Adriyanto, Y., 2010, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Penelitian Dan Pengembangan Agama Kementrian Agama). *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis.* Vol. 15, No.1, Hal. 17–28.

Bass, B.M., Avolio, B.K., Jung, D.I., dan Berson, Y., 2003., Predicting Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.

Beardwell J. and Claydon T . 2007. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. F T. Vol 5 July-August. London.

BPKP, 2000, Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.

Chen, L.Y., 2004, Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan, *Journal ofAmerican Academy of Business*, Vol. 5, pp. 432-438.

Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan*

Disertasi Ilmu Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Ghozali, Imam., 2005., Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS, Semarang: Badan. Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunistiyo dan Subroto. 2009. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Swasta Di Kota Tegal).* Universitas Pancasakti. Tegal. Jurnal SOSEKHUM. ISSN: 1858-4500, Vol 5, No 7, hal 13. www.e journal.ups.web.id/index.php/Sosekhum/.../18. Diakses tanggal 10 Mei 2013

Hair, J. F. JR., Anderson, R. E., Tatham, R. L., dan Black, W. C., 2006., Multivariate Data Analysis. 6th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kartono, K., 2005., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Kesuma, A., 2007., Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1 No. 4, hal. 310-322

Koesmono, T., 2007., Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 9 No.1, hal. 30-40.

Krivonos, P.D., 2006, The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations, *The Journal of Bussiness Communication*. Vol. 15, pp. 53-65.

Laschinger, H.K., Finegen, J., dan Shamian., J., 2001., The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Stuff Nurses: Work Satisfaction and Organizational Commitment, *Health care Management Review*, Vol. 26, pp. 7-23

Mamik, 2010., Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ekonomi*, Vol. 1, Hal. 82–99.

Mas'ud, F., 2004., *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Morrison, K.A., 1997., How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 35, pp 39-67

Murty, W. A., Dan Hudiwinarsih, G., 2012., Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap

Nugraheny, P.S., 2009., Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang), Tesis, Universitas Diponegoro Semarang.

Nurwati., Nimran, U., dan Surachman, M.S., 2012, Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja,

dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10 No. 1, hal. 1 – 11.

Oktorita, Y. B., Rosyid, H. F., dan Lestari, A., 2001. Hubungan Antara Sikap Terhadap Penerapan Program K3 dengan Komitmen Karyawan pada Perusahaan. Jurnal Psikologi. Vol. 2, hal. 116-132.

Parlinda, V., dan Wahyuddin, M., 2000., Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta, Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Perryer, C., dan Jordan, C., 2005., The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector, *International Journal of Public Administration*, Vol. 28, pp. 379-396;

Prabowo, S., 2004., *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Keaktifan Gugus Kendali Mutu Pada Karyawan Pabrik.* Jakarta: Bagian Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Pradeep, D.D., dan Prabhu. N.R.V., 2011., The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance, *International Conference on Advancements in Information Technology*, Vol. 20, pp. 198-207

Rehman, S.U., Shareef, A., Mahmood, A., dan Ishaque, A., 2012., Perceived Leadership Style And Organizational Commitment, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 4, No. 1, pp. 616-626.

Sabir, M.S., Sohail, A., dan Khan, M.A., 2011., Impact of Leadership Style On Organization Commitment: In a Mediating Role of Employee Value, *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3, No. 2, pp. 145-152

Sahertian, P., 2010., Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Anteseden Komitmen Organisasional, *Self-Efficacy* Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal Manajemen DanKewirausahaan*, Vol.12, No. 2, pp. 156–169

Sainul, 2002, Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari, Tesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Siagian, S.P., 1997., *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: PT. Toko. Gunung Agung.

Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE.Yogjakarta

Smith, D.M., 1996., Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal Hospital and Health Services Administration*, Vol. 41 No. 2, pp. 160-75.

Supangat,A. 2006. *Statistika Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Pustaka. Bandung

Supriyono. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen.* Edisi Pertama.BPFE. Yogyakarta