



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PERANAN PERSEPSI KEADILAN
TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN KEPUASAN KERJA
DI ANTARA KARYAWAN NON-KELUARGA**

SKRIPSI

RIZQI AMALIA

0906610800

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM EKSTENSI MANAJEMEN
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH PERANAN PERSEPSI KEADILAN TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF DAN KEPUASAN KERJA DI ANTARA
KARYAWAN NON-KELUARGA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

RIZQI AMALIA

0906610800

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM EKSTENSI MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN BISNIS
DEPOK
JANUARI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Rizqi Amalia

NPM : 0906610800

Tanda tangan :

Tanggal : 4 Januari 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

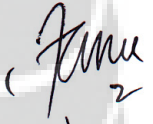
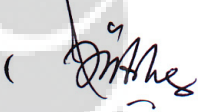
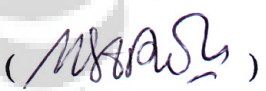
Nama : Rizqi Amalia
NPM : 0906610800
Program Studi : Ekstensi Manajemen
Judul Skripsi :

Bahasa Indonesia : Analisis Pengaruh Peranan Persepsi Keadilan Terhadap
Komitmen Afektif Dan Kepuasan Kerja Di Antara Karyawan
Non-Keluarga

Bahasa Inggris : *Analysis of The Influence of Justice Perceptions Towards
Affective Commitment And Job Satisfactions Among Non-
Family Employees*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima
sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana
Ekonomi pada Program Studi Ekstensi Akuntansi, Fakultas Ekonomi,
Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Fanny Mardianty, MM ()
Pembimbing Skripsi : Putri Mega Desiana, MM ()
Penguji : Mone Stephanus A, M.Psi.T, MBA. ()

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 17 Januari 2012

KPS Ekstensi Manajemen



Imo Gandakusuma, SE., MBA.

NIP. 196010031991031001

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, motivasi, dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari awal masa perkuliahan hingga sampai saat ini, akan sangat berat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

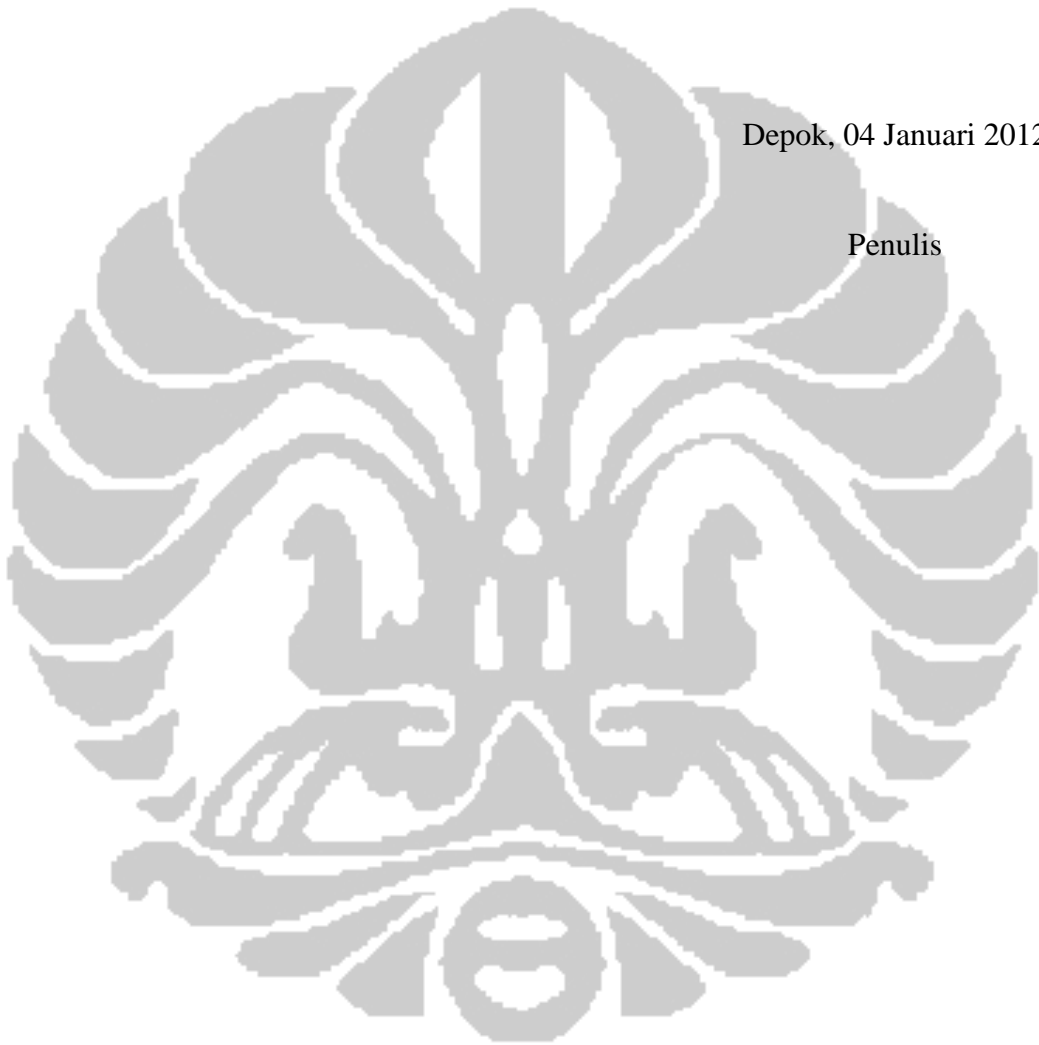
1. Ibu Putri Mega Desiana, MM., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Pihak perusahaan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang penulis perlukan.
3. Para dosen yang telah memberikan bimbingannya selama penulis kuliah di Universitas Indonesia.
4. Keluargaku: Hj. Neneng Solihat – terima kasih telah menjadi ibu yang begitu baik dan pengertian, H. Akhmad Mukharom – terima kasih telah begitu sabar menghadapi kenakalan penulis, serta saudara-saudaraku: Muhammad Aziz Hakim, Rismelsy, dan Lulu Hanifah, beserta tante sekaligus oom yang sudah banyak memberikan dukungan moril maupun materil. Doakan Kiki menjadi anak dan saudara yang berhasil ya, Amin.
5. Sahabat Super: Atria Kusuma Wardhani, Syifa Chairinisa, Afridesta Kurnia Sary, Dyah Anindita – terima kasih untuk membuat saya tahu bahwa saya tidak sendiri. Kangen dan sayang banget sama kalian!
6. GengGong: Leanny Badiana, Riefky Deskarian, Dini Kurniawati N, Ajeng Makhriyani, Maria Ulfa, Nova Agung, Rosiana, Rinna Oktantia, Toga Perdana, dan teman-teman seperjuangan lainnya. Makasih ya atas 2,5 tahun yang sangat menyenangkan. Belum pernah sesedih ini kalau ingat harus pisah dari kalian. Semoga ilmu kita bermanfaat ya!

7. Serta semua pihak yang namanya tidak dapat dituliskan satu per satu. Terima kasih atas segala bantuan, bimbingan, dan doanya.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua kalangan.

Depok, 04 Januari 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizqi Amalia
NPM : 0906610800
Program Studi : Ekstensi Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

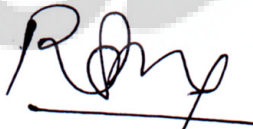
**ANALISIS PENGARUH PERANAN PERSEPSI KEADILAN TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF DAN KEPUASAN KERJA DI ANTARA
KARYAWAN NON-KELUARGA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok
Pada tanggal: 04 Januari 2012

Yang menyatakan



(Rizqi Amalia)

ABSTRAK

Nama : Rizqi Amalia
Program Studi : Manajemen
Judul : Analisis Pengaruh Peranan Persepsi Keadilan Terhadap
Komitmen Afektif Dan Kepuasan Kerja Di Antara Karyawan
Non-Keluarga

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh Persepsi Keadilan (Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural) terhadap Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja dengan variabel Psikologis Kepemilikan sebagai mediatornya. Penelitian dilakukan merupakan replikasi model Sieger et al., 2011, menggunakan Program Lisrel pada SEM dengan sampel sebanyak 193 karyawan manajerial dari 24 perusahaan keluarga berskala menengah di Jakarta dan Bogor. Untuk variabel Persepsi Keadilan, penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Psikologis Kepemilikan. Untuk variabel Persepsi Keadilan yang dimediasi variabel Psikologis Kepemilikan, hasil penelitian menunjukkan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif. Untuk variabel Persepsi Keadilan yang dimediasi variabel Psikologis Kepemilikan, hasil penelitian menunjukkan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kata Kunci: Persepsi Keadilan, Komitmen Afektif, dan Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

Name : Rizqi Amalia
Study Program : Extension-Management
Title : Analysis of The Influence of Justice Perceptions Towards Affective Commitment And Job Satisfactions Among Non-Family Employees

The objective of this research is to find and analyze how Justice Perceptions (Distributive Justice and Procedural Justice) can influence the Affective Commitment and Job Satisfaction with Psychological Ownership as a mediating variable. This research has been replicated from Sieger et al., 2011 model, using Lisrel Program on SEM and samples 193 managerial employees from 24 mid-sized family company in Jakarta and Bogor. For the Justice Perceptions variable, both Distributive Justice or Procedural Justice has positive significant influence Psychological Ownership and For the Justice Perceptions variable with Psychological Ownership as a mediating variable, have positive significant influence Commitment Affective. For the Justice Perceptions variable with Psychological Ownership as a mediating variable, have positive significant influence Job Satisfaction.

Keywords: *Justice Perceptions, Affective Commitment, Job Satisfaction*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
.....	
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	
xiii	
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.5.1 Unit Analisis	7
1.5.2 Wilayah Penelitian	7
1.5.3 Periode Penelitian	7
1.6 Batasan Penelitian	8
1.7 Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Keadilan Organisasi	9
2.1.1 Keadilan Distributif	10
2.1.2 Keadilan Prosedural	11
2.2 Psikologis Kepemilikan	14
2.3 Komitmen Afektif	15
2.4 Kepuasan Kerja	16
2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja	16
2.4.2 Aspek Kepuasan Kerja	17
2.5 Perusahaan Keluarga	18
3. METODE PENELITIAN	24
3.1 Desain Penelitian	24
3.2 Metode Pengumpulan Data	25
.....	
3.2.1 Data Primer	25
3.2.2 Data Sekunder	25
3.3 Model Pengambilan Sampel	26
3.3.1 Ukuran Sampel	26
3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel	26
3.4 Model Penelitian	27

3.5	Hipotesis Penelitian	28
3.6	Metode Estimasi	29
3.7	Penyusunan Kuesioner	29
3.8	Teknis Analisis Data	33
3.8.1	Distribusi Frekuensi	34
3.8.2	Uji Reliabilitas dan Uji Validitas	34
3.8.3	Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	35
4.	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	38
4.1	Pelaksanaan Penelitian	38
4.1.1	Uji Reliabilitas Pretest	39
4.1.2	Variabel Operasional yang Diperbaharui	40
4.2	Profil Responden	43
4.3	Nilai Rata-Rata Per Variabel	48
4.4	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	50
4.4.1	Validitas dan Reliabilitas Variabel Keadilan Distributif..	50
4.4.2	Validitas dan Reliabilitas Variabel Keadilan Prosedural..	51
4.4.3	Validitas dan Reliabilitas Variabel Psikologis Kepemilikan	52
4.4.4	Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Afektif ...	53
4.4.5	Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	54
4.5	Analisis Model Persamaan Struktural	56
4.6	Hasil Uji Hipotesis	64
4.7	Pembahasan	65
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1	Kesimpulan	69
5.2	Keterbatasan Penelitian	70
5.3	Saran	70
5.3.1	Saran Untuk Organisasi	70
5.3.2	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	71

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>The Three-Circle Model</i>	22
Gambar 3.1	<i>Affective Commitment And Job Satisfaction Among Non-Family Employees: Investigating The Roles of Justice Perceptions And Psychological Ownership</i>	28
Gambar 3.2	Desain Kuesioner	30
Gambar 4.1	<i>Path Diagram Model Penelitian Awal</i>	57
Gambar 4.2	<i>Path Diagram Model Penelitian Terbaik</i>	60
Gambar 4.3	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	65

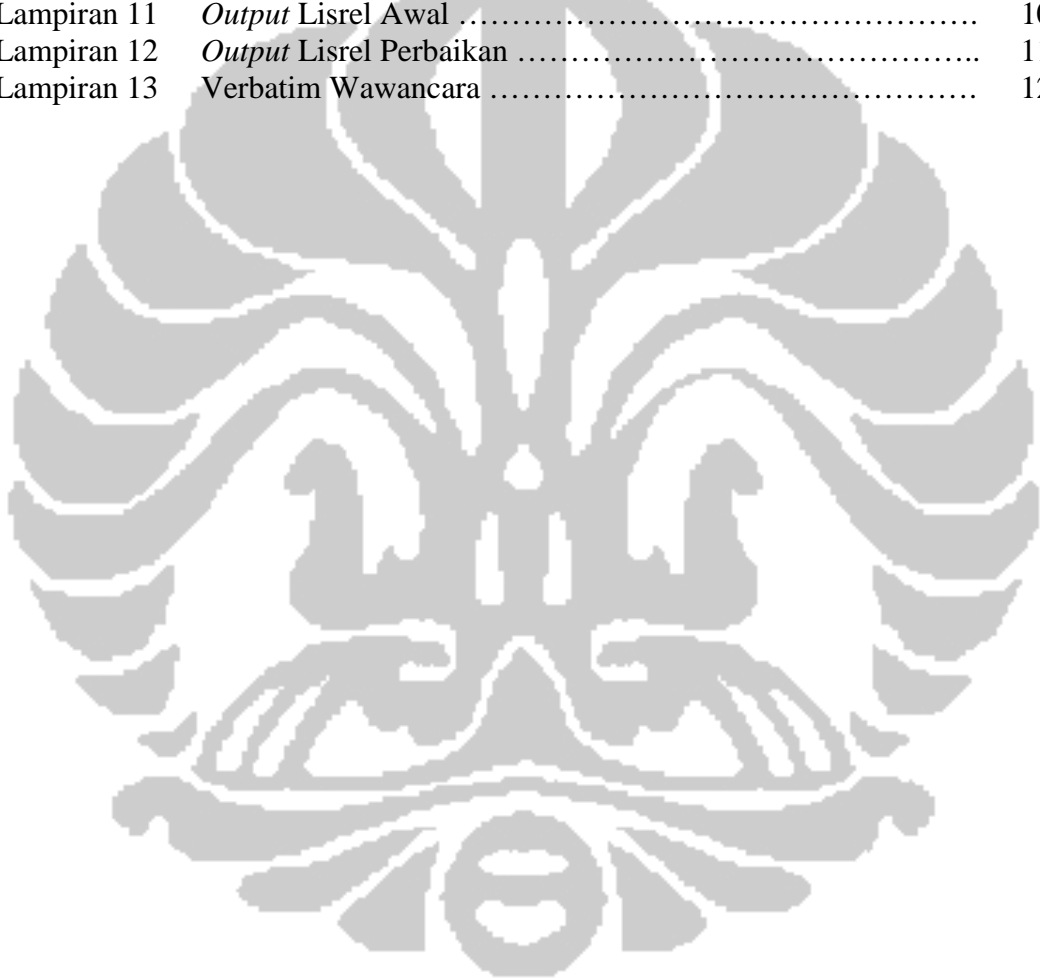


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	31
Tabel 4.1	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas pada PreTest	39
Tabel 4.2	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas dan Pertanyaan yang Dihapus	40
Tabel 4.3	Variabel Operasionalisasi yang Diperbaharui	41
Tabel 4.4	Statistik Frekuensi Perusahaan	44
Tabel 4.5	Statistik Deskriptif Posisi/Jabatan Responden	45
Tabel 4.6	Statistik Frekuensi Jabatan	45
Tabel 4.7	Statistik Frekuensi Lama Bekerja	46
Tabel 4.8	Statistik Frekuensi Jenis Kelamin	47
Tabel 4.9	Statistik Frekuensi Usia	47
Tabel 4.10	Statistik Frekuensi Status Pernikahan	48
Tabel 4.11	Statistik Frekuensi Pendidikan	48
Tabel 4.12	Nilai Rata-Rata Per Variabel	48
Tabel 4.13	Nilai Indikator Keadilan Distributif	50
Tabel 4.14	Nilai Indikator Keadilan Prosedural	51
Tabel 4.15	Nilai Indikator Keadilan Prosedural Perbaikan	51
Tabel 4.16	Nilai Indikator Psikologis Kepemilikan	52
Tabel 4.17	Nilai Indikator Psikologis Kepemilikan Perbaikan	53
Tabel 4.18	Nilai Indikator Komitmen Afektif	53
Tabel 4.19	Nilai Indikator Komitmen Afektif Perbaikan	54
Tabel 4.20	Nilai Indikator Kepuasan Kerja	55
Tabel 4.21	Nilai Indikator Kepuasan Kerja Perbaikan	56
Tabel 4.22	Hasil Uji Kecocokan Model Keseluruhan Awal	58
Tabel 4.23	Hasil Uji Kecocokan Model Keseluruhan Terbaik	61
Tabel 4.24	Analisis Hasil	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Pretest	81
Lampiran 2	Kuesioner Diperbaharui	87
Lampiran 3	Reliabilitas <i>Pretest</i> Keadilan Distributif	92
Lampiran 4	Reliabilitas <i>Pretest</i> Keadilan Prosedural	93
Lampiran 5	Reliabilitas <i>Pretest</i> Keadilan Prosedural Perbaikan	94
Lampiran 6	Reliabilitas <i>Pretest</i> Psikologis Kepemilikan	95
Lampiran 7	Reliabilitas <i>Pretest</i> Komitmen Afektif	96
Lampiran 8	Reliabilitas <i>Pretest</i> Komitmen Afektif Perbaikan	97
Lampiran 9	Reliabilitas <i>Pretest</i> Kepuasan Kerja	98
Lampiran 10	Reliabilitas <i>Pretest</i> Kepuasan Kerja Perbaikan	100
Lampiran 11	<i>Output</i> Lisrel Awal	102
Lampiran 12	<i>Output</i> Lisrel Perbaikan	117
Lampiran 13	Verbatim Wawancara	125



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan data sensus ekonomi tahun 1996 yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), terdapat 15.741.563 perusahaan keluarga dari jumlah total 16.426.933 perusahaan yang ada di Indonesia (Faustine, 2005). Grant Thornton Indonesia meneliti dari 250 perusahaan keluarga di Indonesia, ditemukan bahwa sebagian besar perusahaan keluarga bergerak di bidang perdagangan besar dan eceran (36%). Kemudian disusul manufaktur dan distribusi (24%), jasa profesional (14%), dua jenis bidang usaha (13%), pertanian dan perikanan (4%), konstruksi (3%), keuangan dan *real estate* serta transportasi (2%), hotel dan hiburan serta jasa perusahaan (1%) (Ybisnis, 2009).

Gambaran umum perkembangan perusahaan keluarga di Indonesia dimulai dari keluarga lingkaran dekat (*close-circle family*) atau keluarga dekat (*immediate family*). Mayoritas perusahaan keluarga tersebut pada mulanya didirikan oleh pejuang tunggal (*single fighter*) yang selanjutnya menggandeng keluarga dekat sebagai mitra, mulai dari suami/istri, saudara, sampai teman dekat. Kedekatan hubungan ini terkait dengan berbagai aspek terutama aspek kepercayaan dan kesamaan visi. Tidak mengherankan jika di antara mitra ini, secara signifikan, pasangan hidup menempati urutan teratas (Susanto, 2006).

Susanto (2006) mengemukakan fakta bahwa survei di negara-negara yang lebih maju menunjukkan sebagian besar pendiri perusahaan keluarga tidak menginginkan keturunannya bekerja di perusahaan tersebut. Bahkan survei yang dilakukan di Inggris menyebutkan bahwa hampir 90% anggota keluarga pendiri (*the founders family members*) tidak mengharapkan bekerja di perusahaan keluarga tersebut dan hanya 5% responden menginginkan bergabung dan mengharapkan langsung duduk dalam posisi manajerial. Sementara itu, kecenderungan yang terjadi di Indonesia justru sebaliknya. Mayoritas pendiri mengatakan ingin agar anak-anak mereka masuk ke dalam perusahaan, dan respon dari anggota keluarga pun sejalan, mereka

menginginkan bekerja di perusahaan tersebut. Temuan ini beralasan sekali, karena dengan tingkat pengangguran yang demikian tinggi peluang kerja di luar perusahaan keluarga harus diakui masih cukup sulit. Selain itu ikatan keluarga khas bangsa-bangsa timur memang relatif lebih kuat dibanding di negara-negara barat.

Di samping keluarga, eksistensi perusahaan keluarga juga ditentukan oleh pemangku kepentingan lain seperti pelanggan, para karyawan, dan komunitas masyarakat (Susanto, 2006). Peranan karyawan dirasakan semakin penting karena lebih dari 80% dari karyawan perusahaan keluarga bukan merupakan anggota keluarga (Mass Mutual, 2007). Pekerja merupakan aset perusahaan yang selalu dimonitor kebutuhan dan keinginannya sehingga diharapkan mampu menghasilkan prestasi kerja yang baik dan akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Saat ini, menjaga karyawan untuk berkomitmen pada organisasi adalah prioritas utama bagi banyak organisasi (Neininger et al., 2010). Komitmen organisasi merupakan salah satu alasan utama bagi para karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan pendekatan psikologis yang digambarkan sebagai keterlibatan yang tinggi, positif, dan intensitas yang tinggi pula terhadap orientasi organisasi (Shaw et al., 2003).

Robbins dan Judge (2007) mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi terpisah, di antaranya komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu perasaan emosional terhadap organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya; komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut; dan komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral atau etis. Dari dimensi-dimensi komitmen organisasi, komitmen afektif adalah dimensi yang memiliki hubungan paling kuat dengan hasil-hasil organisasional seperti niatan perputaran karyawan, perilaku organisasional, dan kepuasan kerja (Neininger et al., 2010).

Kepuasan kerja merupakan topik sumber daya manusia lainnya yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti baik oleh akademisi maupun

organisasi. Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling sering dipelajari dalam meneliti perilaku organisasi dan fenomena dalam organisasi mulai dari desain pekerjaan sampai dengan pengawasan (Lu et al., 2005) karena setiap perusahaan berusaha mencapai kepuasan kerja yang optimal.

Kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan oleh Broome et al., (2009) merupakan reaksi afektif terhadap situasi pekerjaan, yaitu suatu konsep intuitif yang dianggap sebagai tujuan oleh sebagian besar karyawan. Beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, kecukupan upah, hubungan dengan rekan kerja, penilaian pengawas, dan organisasi secara keseluruhan. Sifat multidimensi yang dimiliki oleh kepuasan membuatnya bersekutu erat dengan beberapa sikap lain.

Membina sikap di kalangan karyawan non-keluarga penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan keluarga (Barnett & Kellermanns, 2006). Dari 300 penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan cukup kuat. Karyawan yang puas cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan wajar pekerjaan mereka. Perilaku positif ini dipengaruhi kepuasan kerja melalui persepsi-persepsi keadilan (Robbins & Judge, 2007).

Keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang perlakuan yang adil dalam organisasi (Murtaza et al., 2011). Sebagian besar peneliti membagi keadilan ke dalam dua kategori, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural (Greenberg, 1990). Pembagian ini dimaksudkan untuk memudahkan mempelajari dan memahami reaksi karyawan terhadap perilaku pihak manajemen dan motivasi dari karyawan.

Keadilan distributif didefinisikan sebagai perlakuan yang sama terhadap karyawan dalam hal gaji, jam kerja, promosi, dan imbalan lainnya (Adams, 1965). Sedangkan keadilan prosedural menurut Folger dan Konovsky (1989) berfokus pada keadilan pengambilan keputusan para manajer. Bila karyawan merasakan evaluasi kinerja yang ada tidak sesuai dengan aturan perusahaan atau manajer menunjukkan diskriminasi keputusan mereka, karyawan akan merasa jengkel yang berdampak pada hasil organisasi.

Persepsi keadilan karyawan non-keluarga di perusahaan keluarga mendapat perhatian dalam beberapa tahun terakhir (Barnett & Kellermanns, 2006). Namun, jumlah penelitian yang ada masih dianggap belum cukup (Carsrud, 2006), karena belum sepenuhnya dipahami bagaimana tepatnya persepsi keadilan berhubungan dengan sikap kerja yang menguntungkan. Meskipun peneliti sebelumnya secara intensif mencoba untuk menjelaskan mekanisme ini, misalnya dengan menerapkan teori pertukaran sosial (Choi & Chen, 2007) menunjukkan masih ada keterbatasan pengetahuan tentang mekanisme hubungan di antaranya.

Kesenjangan ini ditangani dengan menyelidiki secara empiris mengenai persepsi keadilan karyawan non-keluarga dan secara eksplisit berfokus pada mekanisme bagaimana keadilan distributif dan keadilan prosedural menyebabkan komitmen afektif dan kepuasan kerja. Konsep psikologis kepemilikan sebagai faktor yang menghubungkan persepsi keadilan karyawan non-keluarga dan sikap kerja mereka. Psikologis kepemilikan didefinisikan sebagai keadaan sosial di mana individu merasa seolah-olah memiliki target atau target itu adalah kepunyaan mereka (Pierce et al., 2003). Pendekatan ini jarang digunakan sebagai ekuitas resmi kepemilikan di kalangan karyawan non-keluarga karena dominan keinginan keluarga untuk mengontrol kepemilikan secara legal digenerasi (Chua et al., 1999).

Perasaan memiliki, bagaimanapun, dapat eksis tanpa harus resmi memiliki, dan dapat memiliki efek yang sama dengan memiliki secara resmi (Pierce et al., 2003). Jadi, perasaan kepemilikan memiliki hubungan khusus dalam perusahaan keluarga. Selain itu, psikologis kepemilikan tampaknya cocok dengan konteks persepsi keadilan dan hasil kerja yang positif. Hal ini karena di satu sisi, temuan baru-baru ini menunjukkan bahwa mungkin ada hubungan antara persepsi keadilan dan psikologis kepemilikan (Chi & Han, 2008). Di sisi lain, para peneliti telah membentuk hubungan positif antara psikologis kepemilikan dan komitmen afektif (Bernhard & O'Driscoll, 2011) dan kepuasan kerja (Dyne & Pierce, 2004). Namun, sampai saat ini, kepingan wawasan ini belum terintegrasi, dan belum diterapkan secara baik dalam konteks perusahaan keluarga (Sieger et al., 2011).

Berdasarkan penjabaran di atas, penelitian ini akan menginvestigasi pengaruh peranan persepsi keadilan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja, serta peranan psikologis kepemilikan sebagai variabel pemediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam perusahaan keluarga, loyalitas karyawan non-keluarga harus diapresiasi dengan mengkondisikan karyawan non-keluarga sebagai bagian dari keluarga. Melibatkan karyawan dalam proses ataupun pelaksanaan aktivitas yang mengacu pada keadilan dalam perusahaan, misalnya, akan menciptakan suasana nyaman bagi karyawan sehingga tercipta kepuasan kerja yang dapat mengurangi risiko tingginya tingkat keluar masuk karyawan, serta membuat perusahaan menjadi lebih stabil karena karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Sesuai dengan penjelasan di atas, perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a) Apakah keadilan distributif berpengaruh pada psikologis kepemilikan?
- b) Apakah keadilan prosedural berpengaruh pada psikologis kepemilikan?
- c) Apakah keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan berpengaruh terhadap komitmen afektif?
- d) Apakah keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara garis besar akan menganalisis pengaruh peranan persepsi keadilan dan psikologis kepemilikan pada komitmen afektif dan kepuasan kerja di kalangan karyawan non-keluarga. Secara detail, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap psikologis kepemilikan.

2. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap psikologis kepemilikan.
3. Menganalisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan terhadap komitmen afektif.
4. Menganalisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan terhadap kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat, di antaranya:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pemahaman dan dapat pula mengasah kemampuan peneliti mengenai persepsi keadilan, psikologis kepemilikan, komitmen afektif, dan kepuasan kerja di kalangan karyawan non-keluarga.

2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai persepsi keadilan, psikologis kepemilikan, komitmen afektif, dan kepuasan kerja di kalangan karyawan non-keluarga yang dapat digunakan sebagai rekomendasi dalam membantu penelitian selanjutnya.

3. Perusahaan Yang Diteliti

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat praktis berupa masukan bagi perusahaan keluarga untuk menyempurnakan strategi sumber daya manusianya.

4. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak lain yang membutuhkan informasi maupun rekomendasi mengenai persepsi keadilan, psikologis kepemilikan, komitmen afektif dan kepuasan kerja di kalangan karyawan non-keluarga. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan bisnis perusahaan keluarga di Indonesia.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Unit Analisis

Objek penelitian ini atau responden penelitian ini meliputi kriteria di antaranya:

1. Responden bukan merupakan anggota keluarga yang bekerja pada perusahaan keluarga;
2. Responden adalah karyawan pada perusahaan keluarga yang telah bekerja selama minimal enam bulan;
3. Responden adalah karyawan pada perusahaan keluarga dengan posisi manajerial.

Perusahaan keluarga yang dimaksud adalah perusahaan keluarga skala menengah dan bukan perusahaan yang telah *go public*.

Adapun pemilihan responden sebagai unit analisis adalah karena hal-hal sebagai berikut:

- 1) Karyawan dengan posisi manajerial memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap perusahaan keluarga tempat responden bekerja dibandingkan karyawan pada level staf biasa.
- 2) Perolehan data pada perusahaan keluarga skala menengah cenderung lebih mudah daripada perusahaan besar, sehingga data yang diperoleh bisa lebih banyak dan lebih valid pada penelitian kuantitatif dengan waktu yang terbatas ini.
- 3) Diharapkan mampu memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan keluarga skala menengah.

1.5.2 Wilayah Penelitian

Penelitian dilakukan di wilayah Jakarta dan Bogor.

1.5.3 Periode Penelitian

Penelitian dirancang untuk dilakukan selama empat bulan dimulai dari minggu ke tiga September 2011 sampai minggu ke empat Desember 2011, atau selama-lamanya satu semester. Dalam periode tersebut, data primer dan data sekunder akan dikumpulkan, dianalisa,

disimpulkan, dan disatukan sebagai suatu bentuk penelitian ilmiah (skripsi) yang lengkap.

1.6 Batasan Penelitian

Pada penelitian ini, terdapat lima atribut yang akan diteliti, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, psikologis kepemilikan, komitmen afektif, dan kepuasan kerja.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini penulis sajikan dengan cara yang sistematis, sehingga memudahkan pembaca mempelajarinya. Secara garis besar, sistematika pembabakan skripsi ini terdiri dari lima bab, yang tersusun sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini memuat pembahasan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori yang relevan berkaitan dengan komitmen afektif, kepuasan kerja serta peranan persepsi keadilan dan psikologis kepemilikan.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan disain penelitian, metode pengumpulan data, metode pengambilan sampel, model penelitian, hipotesis penelitian, operasionalisasi variable penelitian, disain kuesioner, dan teknis analisis data.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data, deskripsi data responden, pengolahan data dan hasil uji hipotesis, pembahasan hasil penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, keterbatasan, dan saran peneliti atas objek penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai keadilan organisasi di antaranya keadilan distributif dan keadilan prosedural, psikologis kepemilikan dan hubungannya dengan komitmen afektif serta kepuasan kerja karyawan non-keluarga pada perusahaan keluarga berskala menengah.

2.1 Keadilan Organisasi

Keadilan organisasional adalah istilah yang diciptakan oleh Greenberg (1986) yang didefinisikan sebagai persepsi dan reaksi individu terhadap keadilan dalam sebuah organisasi. Greenberg menegaskan bahwa “*What is fair is what brings about good for all*”. Keadilan organisasi juga didefinisikan sebagai istilah umum yang digunakan untuk merujuk kepada persepsi individu tentang keadilan keputusan dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan pengaruh persepsi pada perilaku (Colquitt et al., 2001). Lee et al., (1999), menyatakan keadilan organisasi sebagai penilaian evaluatif tentang kesesuaian perlakuan orang lain. Keadilan organisasional bukan merupakan faktor objektif, melainkan, sebuah persepsi karyawan terhadap organisasi (Beugre, 1998; Folger & Cropanzano, 1998).

Persepsi karyawan tentang aspek-aspek keadilan dalam kehidupan organisasi merupakan bentuk reaksi karyawan yang berhubungan dengan penilaian tentang kewajaran dan kelayakan yang terdapat dalam kehidupan berorganisasi (Folger & Konovsky, 1989). Persepsi karyawan tentang kewajaran dan kelayakan aspek-aspek dalam kehidupan berorganisasi tersebut, oleh para peneliti dikonseptualisasikan ke dalam berbagai dimensi.

Colquitt (2001) mengatakan bahwa tidak jelas apakah keadilan organisasi digambarkan oleh dua atau tiga faktor. Sedangkan Beugrè (2002), berpendapat bahwa keadilan organisasional terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Demikian pula dengan Erdogan (2002) dan Spangenberg et al., (2001) yang mengutip para penulis ini dan menyetujui komposisi keadilan organisasional terdiri atas tiga komponen

tersebut. Sebaliknya, Tata (2000) berpendapat bahwa keadilan organisasi dibangun oleh dua dimensi saja. Dua dimensi utama dari keadilan organisasi adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural (Cropanzano & Folger, 1991).

2.1.1 Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan dalam distribusi sumber daya sebagai hasil organisasi (Adams, 1965 & Leventhal, 1980). Spangenberg et al., (2001), mendefinisikan keadilan distributif sebagai hasil dari penilaian kinerja dan berhubungan dengan pertanyaan seperti keinginan akan peringkat (prestasi), bagaimana peringkat (prestasi) dibandingkan dengan rekan kerja, dan penerimaan mereka pada tingkat organisasi yang berbeda. Greenberg (1986) mengatakan bahwa karyawan mengevaluasi peringkat kinerja mereka sendiri terhadap kontribusi kerja yang telah mereka lakukan.

Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajiban atau keadilan (Gilliland, 1994). Keadilan distributif berfokus pada persepsi keadilan hasil bagi karyawan dalam sebuah organisasi dan didasarkan pada gagasan ekuitas (Folger & Cropanzano, 1998).

Keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi, contoh dalam organisasi adalah gaji, tunjangan, atau promosi (Colquitt et al., 2001). Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan terhadap imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajiban, yang pada gilirannya mengindikasikan adanya keadilan distributif (Cowherd & Levine, 1992).

Keadilan distributif tidak hanya berkaitan dengan imbalan, tetapi juga dengan hukuman. Hukuman dalam organisasi juga harus diberikan secara adil, sesuai dengan perilaku negatif karyawan (Lambert,

2003). Dengan demikian, keadilan distributif pada dasarnya merupakan persepsi karyawan mengenai apakah keputusan organisasi terhadap pekerja adil dan berdasarkan apa yang karyawan telah tambahkan dan lakukan untuk organisasi (Folger & Cropanzano, 1998). Tang dan Sarsfield-Baldwin (1996) menyimpulkan bahwa individu-individu yang mempersepsikan adanya keadilan distributif dalam organisasi tempat ia bekerja, akan memperlihatkan komitmen organisasional.

2.1.2 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan proses yang digunakan organisasi untuk membuat hasil akhir dari sebuah keputusan penting (Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990). Leventhal (1980) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan sumber daya organisasi kepada para anggotanya.

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan dari proses alokasi yang mengarah ke hasil (Colquitt et al., 2001). Thibaut dan Walker (1975) menemukan bahwa kemampuan untuk mempengaruhi atau mengontrol proses alokasi dapat meningkatkan keadilan individu yang dirasakan, bahkan jika hasilnya tidak dapat dipengaruhi. Karyawan bukanlah makhluk pasif, mereka sering memiliki persepsi pada proses pengambilan keputusan dan apakah keputusan tersebut adil atau tidak.

Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses mengenai penghargaan yang sifatnya penting dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi, seperti keharusan membayar, imbalan/insentif, evaluasi, promosi, tindakan disiplin, dan sebagainya (Greenberg, 1987; Thibaut & Walker, 1975).

Atribut lain dari keadilan prosedural berasal dari Leventhal (1980), sebagai berikut:

- a) **Konsistensi:** suatu prosedur harus konsisten pada setiap waktu dan karyawan.

- b) Bias *Suppression* (Penekanan): bias pribadi si pembuat keputusan seharusnya tidak berperan.
- c) Akurasi: prosedur harus akurat (misalnya, prosedur mengidentifikasi orang yang paling memenuhi syarat untuk suatu pekerjaan).
- d) *Correctability*: adanya mekanisme banding dalam kesalahan yang dibuat.
- e) *Ethicality*: keputusan harus dibuat sesuai dengan standar etika yang berlaku.

Terdapat dua teori yang berbeda mengenai keadilan prosedural (Lind & Tyler, 1988). Yang pertama mengusulkan karyawan menggunakan persepsi dari proses saat ini untuk memprediksi bagaimana mereka harus memasang tarif yang sesuai dengan organisasinya di masa mendatang. Kedua, karyawan ingin merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi, dan prosedur yang adil adalah tanda bahwa mereka memang dihargai dan diterima oleh organisasi.

Dua penjelasan teoritis yang dikemukakan para peneliti berkaitan dengan proses-proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural adalah kontrol proses dan perhatian relasional (Taylor et al., 1995). Perspektif kontrol proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu-individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan untuk menawarkan masukan dalam proses penetapan keputusan (Taylor et al., 1995). Sementara komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan prosedural dipenuhi atau dilanggar oleh para pengambil kebijakan (Gilliland, 1993).

Secara konseptual, individu-individu yang mempersepsikan adanya ketidakadilan prosedural akan cenderung memperlihatkan reaksi-reaksi baik positif maupun negatif. Reaksi positif dapat mengambil bentuk dengan munculnya perilaku-perilaku di luar peran resmi (*extrarole behavior*), seperti *issue selling*, yaitu perilaku individu yang diarahkan untuk mempengaruhi perhatian orang lain dan memahami isu-

isu (Dutton & Ashford, 1993), *voice*, yaitu cara karyawan berkomunikasi atau memberikan saran konstruktif kepada organisasi (LePine & Dyne, 2001), *organizational citizenship behavior (OCB)* yaitu perilaku sukarela yang mengedepankan kepentingan organisasi tanpa berhubungan langsung dengan penghargaan (*reward*) (Dyne et al., 1994), *whistle blowing*, yaitu istilah bagi karyawan, mantan karyawan atau pekerja organisasi yang melaporkan suatu tindakan yang dianggap melanggar ketentuan kepada pihak yang berwenang (Near & Miceli, 1995), dan lain sebagainya. Perilaku tersebut muncul dalam rangka memperbaiki kondisi ketidakadilan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan reaksi negatif dapat muncul dalam bentuk penurunan kinerja, meningkatnya absensi, dan timbulnya keinginan berpindah dari organisasi (William & Livingstone, 1994).

Karyawan yang merasakan adanya kelayakan penerapan aturan-aturan prosedural dalam organisasi tempat ia bekerja dan mendapat kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, akan cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasinya, merasa rugi untuk meninggalkan organisasi, dan merasakan kewajiban moral untuk tetap bergabung. Argumentasi ini telah mendapat dukungan yang kuat pada tataran empiris. Sebagian besar peneliti (Lee & Farh, 1999; McFarlin & Sweeney, 1992; dan Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural secara positif mempengaruhi komitmen organisasional.

Penelitian lain yang ada telah menghubungkan kedua dimensi keadilan ini dengan komitmen afektif (Begley et al., 2006; Jones & Martens (2009); Masterson et al., 2000), kepuasan kerja (Jones & Martens (2009); Lam et al., 2002; Masterson et al., 2000), kepercayaan dalam organisasi, (Colquitt et al., 2001; Masterson et al., 2000) dan perilaku warga organisasi (Aryee et al., 2002; Tepper & Taylor, 2003).

2.2 Psikologis Kepemilikan

Gagasan mengenai kepemilikan psikologis bagi organisasi (yaitu, perasaan posesif yang menganggap beberapa objek adalah “milikku” atau “milik kita”) telah mendapatkan peningkatan perhatian dari para akademisi dan praktisi sebagai prediktor penting dari sikap karyawan dan perilaku (Brown, 1989; Pierce et al., 1991; Pierce et al., 2001). Para peneliti mencatat bahwa karyawan dapat mengalami perasaan seperti perusahaan ini adalah “milikku”.

Psikologis kepemilikan adalah kondisi pikiran yang dialami oleh individu yang memiliki perasaan posesif. Perasaan ini dapat berkembang ke arah target apapun - berwujud atau tidak berwujud (Pierce et al., 2003). Psikologis kepemilikan merupakan fenomena psikologis yang dialami di mana karyawan mengembangkan perasaan posesif untuk target. Furby (1978), Dittmar (1992), dan Pierce et al., (2001) mendefinisikan psikologis kepemilikan sebagai keadaan di mana seseorang merasa posesif terhadap objek (baik material atau immaterial) misalnya menganggap itu adalah “milikku” atau itu adalah “milik kita”. Pierce et al., (2003) menggambarkan psikologis kepemilikan sebagai sikap dengan elemen afektif dan kognitif. Dengan kata lain psikologis kepemilikan terdiri dari keterikatan emosional dengan organisasi yang melampaui kognitif.

Menurut Pierce et al., (2009), psikologis kepemilikan pada level individual, dapat digunakan untuk menjelaskan sejumlah kekayaan motivasi, sikap, dan perilaku. Beberapa dari perilaku dan sikap ini ada yang positif, sementara yang lainnya negatif bagi karyawan dan organisasi yang mempekerjakan mereka. Beberapa dari variabel dipelajari dalam konteks ini meliputi internal dan intrinsik motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, organisasi-berbasis harga diri, rasa tanggung jawab, beban tanggung jawab, kehadiran, peran kinerja, perilaku peran ekstra, risiko dan pengorbanan pribadi, promosi perubahan, resistensi terhadap perubahan, dan perilaku teritorial.

Perasaan kepemilikan karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja, atau psikologis kepemilikan, telah mendapatkan perhatian ilmiah

dalam beberapa tahun terakhir (Pierce et al., 2003). Ketika karyawan menganggap kepemilikan organisasi menjadi bagian dari psikologis identitas pemilik dan dirasakan sebagai ekstensi diri (Belk, 1988; Dittmar, 1992), maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja tersendiri. Secara umum, psikologis kepemilikan ada secara independen dari kepemilikan formal (Pierce et al., 2001). Pierce et al., (2003) berpendapat bahwa psikologi kepemilikan dapat memenuhi tiga motif dasar manusia.

Pierce et al., (2003) menyatakan tiga konsep dasar manusia yang berpotensi berkaitan/berhubungan yang menyebabkan psikologis kepemilikan, yaitu mengetahui perasaan kepemilikan target, memiliki kontrol atas hal itu, dan investasi diri ke dalamnya.

2.3 Komitmen Afektif

Buchanan (1974) mengatakan bahwa komitmen afektif diartikan sebagai keikutsertaan suatu individu terhadap tujuan dan nilai perusahaan dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan perusahaan tersebut. Hartmann dan Bambacas (2000) menyatakan bahwa komitmen afektif sebagai perasaan memiliki dan menjadi bagian dari organisasi dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi dan pengalaman kerja. Komitmen yang tinggi dari setiap individu dapat diidentifikasi dari keterlibatan dalam organisasi dan merasa nyaman sebagai anggota organisasi (Ko et al., 1997).

Mowday et al., (1982) menyatakan bahwa komitmen afektif adalah suatu hubungan yang kuat antara individu dengan perusahaan yang diidentifikasikan dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertindak secara konsisten dengan sikap-sikap mereka terhadap organisasi. Tingkat level komitmen yang tinggi kepada organisasi akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi (Aryee & Heeng, 1990), seperti halnya mereka memilih untuk melakukan pekerjaan dengan hati-hati, dan pada tingkat tertentu pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja aktual karyawan (Mowday et al., 1982).

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterlibatan emosional karyawan dalam sebuah organisasi (Allen & Meyer, 1996). Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan mengidentifikasi diri dengan terlibat dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Atau dengan kata lain, karyawan menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri (*want to*).

Sedangkan Becker (1992) menggambarkan bahwa komitmen afektif sebagai suatu kecenderungan untuk terikat dalam aktivitas organisasi secara konsisten sebagai hasil dari akumulasi investasi yang hilang jika aktivitasnya dihentikan. Dari beberapa definisi komitmen afektif di atas menunjukkan adanya keterikatan psikologis (*psychological attachment*) individu dan organisasinya, sehingga individu yang sangat komit terhadap organisasinya tersebut akan melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati kegiatannya di organisasi tersebut.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana seorang individu dengan pekerjaannya. Orang-orang yang bahagia berada dalam pekerjaan mereka, dapat dikatakan semakin puas. Kepuasan kerja tidak sama dengan motivasi atau aptitude, meskipun jelas terkait.

2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap kerja yang penting (Heller & Watson, 2005). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robins & Judge 2007). Yoon dan Suh (2003) menunjukkan bahwa karyawan yang puas lebih mungkin untuk bekerja lebih keras dan memberikan layanan yang lebih baik melalui perilaku organisasional.

George dan Jones (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka saat ini, sedangkan menurut Locke (1976) dan Odom

et al., (1990), kepuasan kerja adalah perasaan positif dan negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sejauh mana orang-orang suka (puas) atau tidak suka (ketidakpuasan) akan pekerjaan mereka (Spector, 1997). Definisi ini menunjukkan kepuasan kerja adalah suatu reaksi afektif umum atau global yang dimiliki individu tentang pekerjaan mereka.

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan para ahli di atas, maka kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya, baik sikap positif maupun sikap negatif yang ditimbulkan dari pekerjaannya tersebut.

2.4.2 Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Smith et al., 1969 (dalam Luthans, 1998) terdapat lima dimensi pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a) Pekerjaan itu sendiri, yaitu bagaimana pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik untuk karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b) Rekan kerja, yaitu di mana rekan kerja memiliki kecakapan secara teknis dan mudah untuk bekerja sama atau mendukung secara sosial. Rekan kerja yang bersahabat dan kooperatif akan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan karena ia dapat merasa *enjoy* dalam bekerja.
- c) Gaji, yaitu besarnya upah yang diterima dan sesuai dengan tingkat yang dipandang sepadan relatif terhadap pekerjaan lainnya dalam perusahaan. Upah dan gaji memang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi secara lebih luas upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Uang tidak hanya menolong orang untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka tetapi merupakan alat untuk memuaskan kebutuhan pada level yang lebih tinggi lagi. Karyawan memandang bahwa upah dan gaji adalah suatu bentuk refleksi manajemen dalam memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

- d) Kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi atau pengembangan karir. Kesempatan promosi memiliki efek yang beragam pada kepuasan kerja, misalnya karyawan yang dipromosikan karena senioritas akan merasa puas tetapi mungkin tidak sebesar kepuasan karyawan yang dipromosikan karena kinerjanya.
- e) Supervisi, yaitu kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan teknis pekerjaan dan sikap. Terdapat dua gaya supervisi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pertama, berpusat pada karyawan (*employee-centeredness*) yang diukur dengan tingkat perhatian atasan terhadap kesejahteraan karyawan. Kedua, partisipasi atau pengaruh, yaitu atasan yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang berpengaruh pada pekerjaan mereka. Pada beberapa kasus, dimensi ini memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2.5 Perusahaan Keluarga

Chua et al., (1999) mendeskripsikan perusahaan keluarga sebagai sebuah usaha yang dipimpin dan/atau diatur dengan tujuan untuk membentuk dan mengejar visi usaha yang dipegang oleh koalisi dominan yang diatur oleh anggota-anggota sebuah keluarga atau sejumlah kecil keluarga-keluarga, di mana usaha ini memiliki potensi untuk bertahan melalui generasi-generasi keluarga atau keluarga-keluarga tersebut.

Perusahaan keluarga adalah sebuah entitas bisnis yang memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan pada umumnya. Karena karakteristik yang unik ini, pengelolaan dan transformasi perusahaan keluarga memiliki pola yang unik pula. Perusahaan keluarga umumnya memiliki visi jangka panjang yang solid karena adanya kepemilikan dan komitmen jangka panjang yang jelas. Selain itu, perusahaan keluarga memiliki fleksibilitas dan kecepatan pengambilan keputusan yang tinggi karena perusahaan dikelola oleh manajer-manajer yang sekaligus menjadi pemilik. Loyalitas, kedekatan,

dan kecintaan para pengelola kunci perusahaan keluarga umumnya demikian tinggi sehingga kohesivitasnya juga demikian tinggi (Yuswohady, 2003).

Adanya interaksi antara keluarga dan sistem bisnis menjadikan perusahaan keluarga sebagai lingkungan khusus bagi karyawan non-keluarga untuk bekerja (Beehr et al., 1997). Karyawan menghadapi situasi unik di mana mereka adalah bagian dari bisnis tetapi bukan merupakan bagian dari sistem keluarga (Mitchell et al., 2003). Situasi ini melibatkan efek unik pada persepsi keadilan karyawan non-keluarga (Barnett & Kellermanns, 2006).

Keunikan bisnis keluarga berpotensi mengakibatkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan non-keluarga, contohnya nepotisme (Padgett & Morris, 2005), gaya kepemimpinan otoriter (Tagiuri & Davis, 1992), praktik-praktik sumber daya manusia yang umumnya bias terhadap karyawan non-keluarga (Barnett & Kellermanns, 2006), persepsi *ingroup-outgroup* karyawan non-keluarga (Barnett & Kellermanns, 2006), pendiri-sentris budaya (Schein, 1983), dan kurangnya delegasi (Kelly et al., 2000).

Selain itu, ada saatnya keluarga pemilik menggunakan kekuasaan dan wewenang untuk melayani keluarganya yang tidak memiliki kepentingan bisnis, misalnya dengan meminta imbalan untuk konsumsi pribadi (Davis et al., 2010), perilaku ini dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan non-keluarga. Bahkan meskipun persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan non-keluarga mungkin tidak terjadi pada semua perusahaan keluarga pada umumnya (Barnett & Kellermanns, 2006), perusahaan keluarga tampaknya sangat rentan terhadap faktor-faktor yang mengarah ke persepsi.

Menurut Poza (2007), definisi dari perusahaan keluarga bisa dilihat dari:

- 1) Kontrol kepemilikan (*ownership*) dari dua anggota atau lebih dari keluarga.
- 2) Strategi yang dipengaruhi oleh anggota keluarga dalam manajemen perusahaan bisa menjadi aktif di dalam manajemen yang berfungsi untuk melanjutkan memperdalam budaya perusahaan, sebagai advisor dalam anggota dewan, atau menjadi pemegang saham.
- 3) Lebih peduli pada hubungan keluarga.

- 4) Impian dari pemilik perusahaan keluarga yang berlanjut sampai beberapa generasi.

Perusahaan keluarga memiliki kelemahan secara karakteristik dalam beberapa hal berikut: sangat berorientasi ke dalam (*inward orientation*) sehingga tidak tanggap pada perubahan di dunia luar selain lingkungannya, sulit memperoleh modal yang lebih besar (*less capital intensive*) karena - umumnya- tidak memiliki akses masuk ke dalam pasar modal, sehingga memiliki pertumbuhan yang lambat (*achieve slower growth*), dan memiliki partisipasi lebih sedikit di pasar global (*participate less in global market*) (Ibrahim et al., 2008).

Sedangkan kekuatan dari perusahaan keluarga adalah dapat menyediakan posisi bersaing (*competitive advantage*) yang kuat dalam suatu negara karena tingkat fleksibilitas yang besar dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan industrinya (Porter, 1990). Perusahaan keluarga juga bisa lebih cekatan, lebih berorientasi kepada konsumen, dan berfokus pada kualitas. Suatu kondisi yang menguntungkan untuk bersaing secara global (Poza, 1998). Dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, perusahaan keluarga memiliki fokus yang lebih kuat dalam membangun kesetiaan konsumen (*greater focus on building customer loyalty*), dapat mengambil peran yang lebih aktif dalam komunitas, dan budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai yang sama (*a reliance on a culture of shared values*) (Montgomery & Sinclair, 2000).

Berbagai karakteristik unik juga sering dikaitkan dengan perusahaan keluarga mulai dari paternalistik otokratis, pendiri-sentris budaya, kurangnya delegasi, persepsi *ingroup outgroup* karyawan non-keluarga, altruisme (sifat mementingkan orang lain tanpa mementingkan diri sendiri), dan nepotisme (lebih memilih saudara atau teman akrab berdasarkan hubungannya, bukan kemampuan) (Barnett & Kellermans, 2006; Kelly et al., 2000; Padgett & Morris, 2005; Schein, 1983; Schulze et al., 2001).

Menurut Gultom (1994), budaya paternalistik adalah budaya di mana atasan berperan sebagai “bapak” yang lebih tahu akan segala hal, sehingga bawahan merasa tidak enak jika menyampaikan usulan apalagi mengkritik

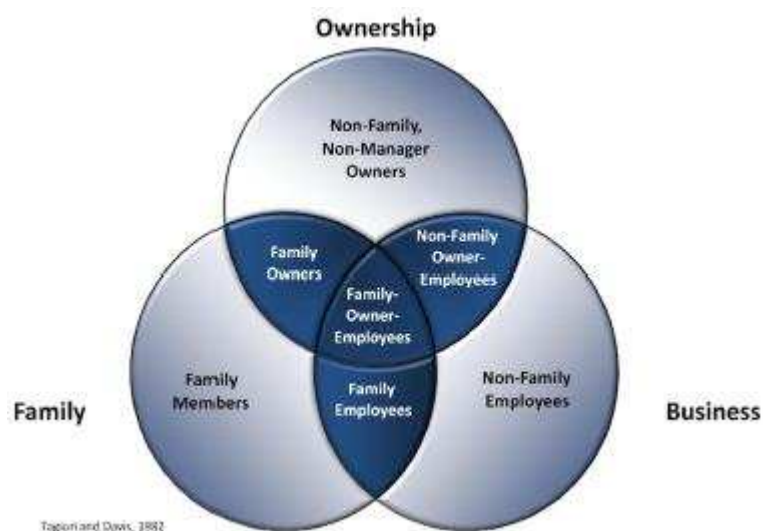
kesalahan atasan. Ciri seorang pemimpin paternalistik yaitu jarang atau tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan keputusan. Budaya paternalistik yang cukup dalam suatu organisasi cenderung menghambat adanya partisipasi dan dapat menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sedangkan otokratis diidentifikasi sebagai kepemimpinan yang tidak memperhatikan aspek sosio-emosional dari kelompok seperti mempertahankan kekompakan kelompok dan mempromosikan kelompok sebagai entitas sosial yang layak (Bass, 1990; Cartwright & Zander, 1968; Hackman, 1990), sehingga menyebabkan seorang pemimpin bertindak diktator kepada bawahannya. Dari kedua pengertian tersebut, dapat disimpulkan paternalistik otokratis sebagai tipe kepemimpinan diktator dengan sifat kebabakan.

Adanya kecenderungan pimpinan dalam perusahaan keluarga untuk hanya memperhatikan karyawan yang dekat dengan pimpinan tersebut (*ingroup*) dan kurang peduli terhadap karyawan yang jauh (*outgroup*), termasuk di dalamnya kecenderungan untuk melakukan *like and dislike* terhadap bawahannya.

Menurut Hariyono (1983), pada umumnya individu memiliki solidaritas yang tinggi terhadap *ingroup*-nya, sebaliknya memiliki perasaan antagonisme dan antipati terhadap *outgroup*. Disadari atau tidak setiap individu atau kelompok individu sering menganggap kelompoknya sendiri (*ingroup*) sebagai yang terbaik dibandingkan kelompok lainnya (*outgroup*).

Tagiuri dan Davis (1982) menggambarkan sebuah kerangka bagaimana sistem perusahaan bekerja melalui Model Tiga Lingkaran (*The Three-Circle Model*).



Sumber: Tagiuri, R, Davis, J.A. (1982). *Bivalent Attributes of The Family Firm*. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, Family Business Review IX (2) 199-208.

Gambar 2.1 The Three-Circle Model

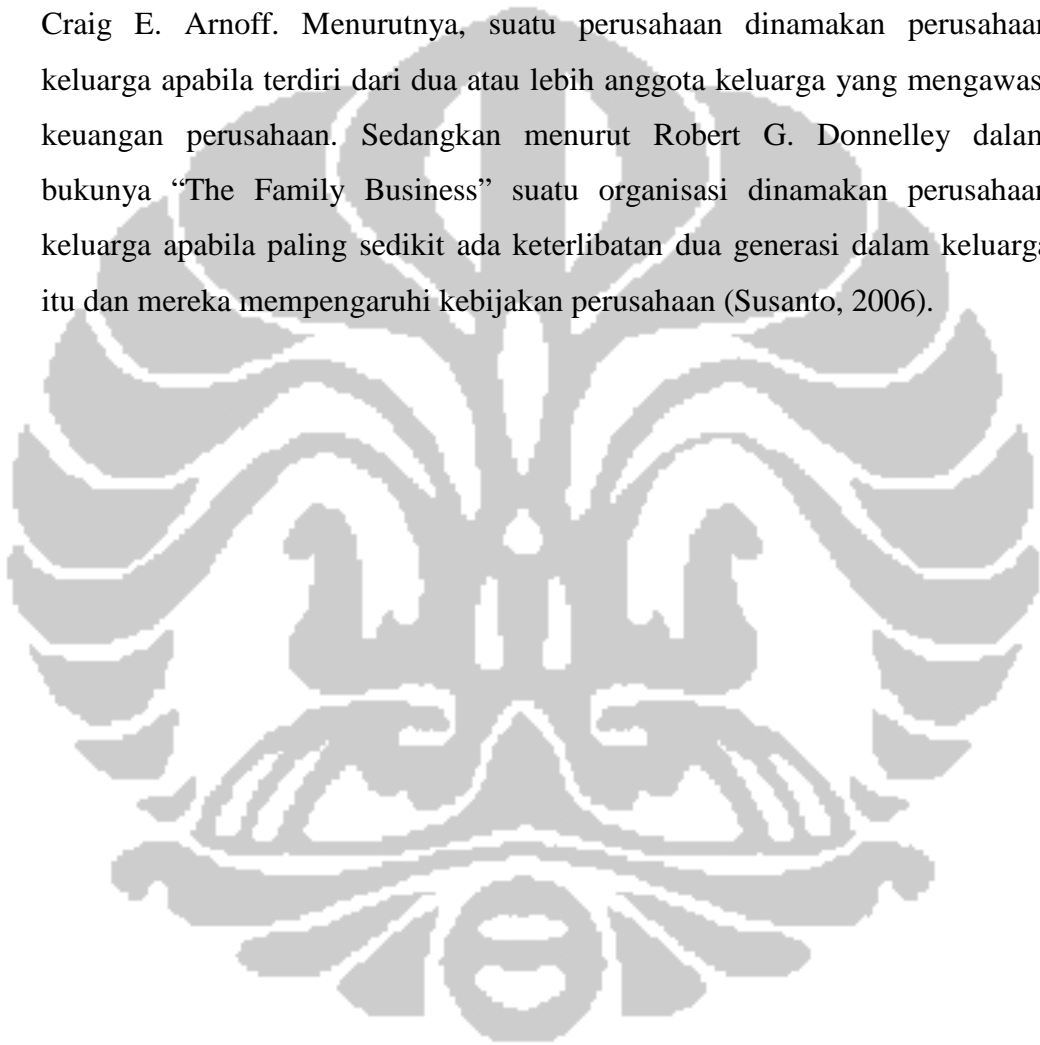
Ketiga lingkaran yang saling tumpang tindih di atas mendefinisikan tujuh kelompok pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang masing-masing memiliki pandangan kepentingan atau masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan keluarga. Agar sistem perusahaan keluarga berjalan dan berkembang dengan lancar, maka pemimpin, manajer, penasihat, atau pihak lain yang memegang peranan kepemimpinan dalam perusahaan tersebut harus memastikan bahwa kebutuhan dan tujuan dari tiap kelompok terintegrasi dengan seimbang. Disinilah pentingnya komunikasi. Untuk mengintegrasikan kepentingan tiap kelompok pemangku kepentingan (*stakeholder*), dibutuhkan komunikasi yang jelas (Ward, 2009).

Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga terbagi menjadi dua macam, yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan berjalan

secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan (Susanto, 2007).

Sedangkan *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia.

Batasan lain tentang perusahaan diberikan oleh John L. Ward dan Craig E. Arnoff. Menurutnya, suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Robert G. Donnelley dalam bukunya "The Family Business" suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Susanto, 2006).



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah kerangka atau *blueprint* untuk melaksanakan penelitian yang mengandung detail-detail prosedur yang diperlukan untuk memberi struktur dan/atau menjawab masalah penelitian sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan (Malholtra, 2004).

Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan riset penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dirancang untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, dan memilih alternatif terbaik dalam memecahkan masalah. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menggambarkan sesuatu, seperti: menjelaskan karakteristik suatu kelompok yang relevan, mengestimasi persentase unit dalam populasi tertentu yang menunjukkan perilaku tertentu, mengetahui berapa besar hubungan suatu variabel dan untuk mengetahui prediksi spesifik (Malholtra, 2007).

Penelitian kuantitatif ini akan dilakukan satu kali dalam satu periode (*single cross-sectional design*) yang diberikan kepada satu kelompok responden, yaitu karyawan posisi manajerial non-keluarga pada perusahaan keluarga. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei kuesioner kepada responden, yaitu melalui daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis dengan beberapa pilihan jawaban yang mudah dipahami (Malhotra, 2004). Selanjutnya data akan diuji reliabilitasnya dengan metode statistik menggunakan program SPSS 16 *for Windows*, serta pengolahan data menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)* pada program *Lisrel 8.51*.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Sieger et al., (2011), pada skala perusahaan menengah dengan responden karyawan pada posisi manajerial. Model penelitian ini memiliki empat variabel utama yaitu variabel persepsi keadilan (keadilan distributif dan keadilan prosedural), psikologis kepemilikan, komitmen afektif, dan kepuasan kerja.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Malholtra (2007) menggolongkan data penelitian menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dihasilkan oleh peneliti untuk tujuan tertentu dalam menjawab permasalahan, sedangkan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan sebelumnya untuk berbagai tujuan.

3.2.1 Data Primer

Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui riset kuantitatif di mana riset kuantitatif digunakan untuk mengukur data dan biasanya menggunakan beberapa bentuk analisis statistik (Malholtra, 2007).

Dari berbagai metode pengumpulan data, survei adalah metode yang paling sering digunakan dalam meneliti. Oleh karena itu metode survei dengan menggunakan kuesioner inilah yang dipilih oleh peneliti dengan alasan kemudahan, waktu yang relatif singkat, dan biaya yang relatif murah.

Kuesioner disebarakan kepada karyawan manajerial beberapa perusahaan keluarga di Jakarta dan Bogor. Kuesioner diisi secara *self-administered*, yaitu reponden langsung mengisi kuesioner tersebut. Kuesioner yang telah diisi oleh karyawan manajerial dikumpulkan kembali oleh sekretaris perusahaan dan diserahkan kepada peneliti, namun untuk beberapa perusahaan, kuesioner dikumpulkan langsung oleh peneliti.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang sudah ada sebelumnya untuk berbagai tujuan, misalnya dari literatur jurnal, maupun artikel dari majalah, koran, dan situs-situs website mengenai objek penelitian (Malhotra, 2004).

Data sekunder digunakan untuk membantu peneliti dalam mengidentifikasi dan mendefinisikan permasalahan, mengembangkan pendekatan terhadap permasalahan, merumuskan desain riset yang tepat,

menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis tertentu, dan menginterpretasikan data primer lebih tepat. Di sisi lain, terkadang data sekunder kurang relevan, penggunaannya terbatas, dan kurang akurat karena pengumpulannya ditujukan bukan untuk permasalahan yang sedang diteliti (Malholtra, 2004).

Peneliti mengumpulkan data sekunder melalui studi pustaka untuk membangun landasan teori yang sesuai dengan permasalahan sehingga dapat menunjang pembahasan masalah yang sedang diteliti. Studi pustaka dilakukan dengan membaca buku-buku referensi (baik buku wajib maupun buku umum), tugas akhir, jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, serta penelusuran internet yang berkaitan dengan pembahasan penelitian untuk mencari teori-teori dan prinsip-prinsip yang diterapkan dalam penelitian ini.

3.3 Metode Pengambilan Sampel

3.3.1 Ukuran Sampel

Besarnya sampel merujuk pada jumlah responden yang dimasukkan dalam penelitian. Target sampel yang disebarkan dalam penelitian ini adalah 220 orang karyawan pada posisi manajerial di perusahaan keluarga.

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel ditentukan oleh peneliti berdasarkan permasalahan penelitian, tujuan penelitian, metode, dan instrument penelitian di samping pertimbangan waktu, biaya, dan tenaga. Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti harus menetapkan teknik penarikan sampel untuk menafsir sifat dan karakteristik populasi.

Teknik *sampling* dapat diklasifikasikan menjadi *probability* dan *nonprobability sampling*. *Nonprobability sampling* adalah metode pengambilan sampel yang berubah-ubah dan subjektif (Cooper & Schindler, 2006). Dalam *nonprobability sampling*, setiap unsur dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai

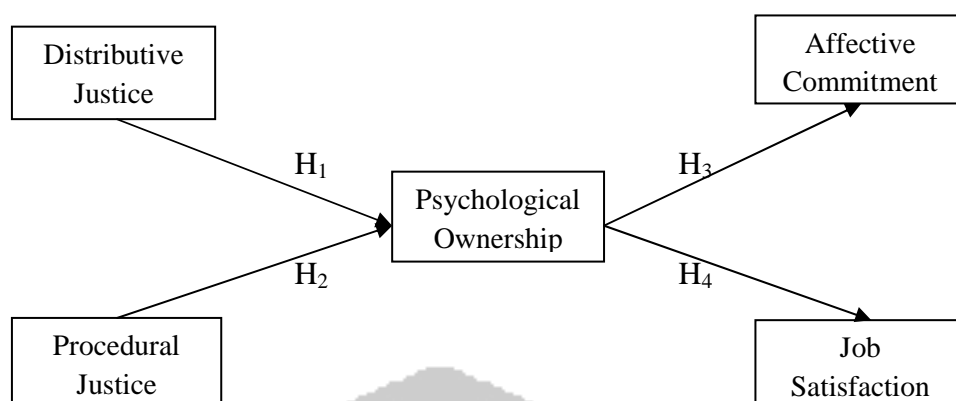
sampel dan pemilihan didasarkan pada pertimbangan subjektif (Singgih, 2001). Sedangkan *probability sampling* adalah sebaliknya. Metode *nonprobability sampling* dibagi menjadi empat jenis, yaitu *convenience sampling*, *judgemental sampling*, *quota sampling*, dan *snowball sampling* (Malhotra, 2007).

Dari berbagai teknik tersebut, metode pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *judgemental sampling*, di mana peneliti harus menentukan responden yang boleh mengisi kuesioner.

3.4 Model Penelitian

Penelitian ini bersumber dari penelitian terdahulu dan merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan Sieger et al., 2011, yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan di Jerman dan Switzerland. Penelitian yang dilakukan Sieger et al., 2011, menunjukkan bahwa:

- Terdapat hubungan positif yang signifikan antara keadilan distributif dengan psikologis kepemilikan, sedangkan hubungan keadilan prosedural dengan psikologis kepemilikan tidak signifikan;
- Keadilan distributif memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif, sedangkan keadilan prosedural dengan komitmen afektif tidak;
- Psikologis kepemilikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif, sementara efek keadilan distributif lebih lemah namun tetap signifikan;
- Keadilan distributif mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural tidak.



Sumber: Philipp Sieger, Fabian Bernhard, Urs Frey. *Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership*. Journal of Family Business Strategy. 2011.

Gambar 3.1 Affective Commitment And Job Satisfaction Among Non-Family Employees: Investigating The Roles of Justice Perceptions And Psychological Ownership

Di dalam konsep SEM terdapat dua jenis variabel, yaitu variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya (eksogen) dan variabel yang selalu dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu model penelitian (endogen). Dengan berpedoman pada Gambar 3.1, peneliti menggolongkan variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. Variabel eksogen, yaitu *Distributive Justice* dan *Procedural Justice*.
2. Variabel endogen, yaitu *Psychological Ownership*, *Affective Commitment*, dan *Job Satisfaction*.

3.5 Hipotesis Penelitian

H₁: Persepsi keadilan distributif karyawan non-keluarga berpengaruh terhadap psikologis kepemilikan mereka.

H₂: Persepsi keadilan prosedural karyawan non-keluarga berpengaruh terhadap psikologis kepemilikan mereka.

H₃: Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan karyawan non-keluarga berpengaruh terhadap komitmen afektif mereka.

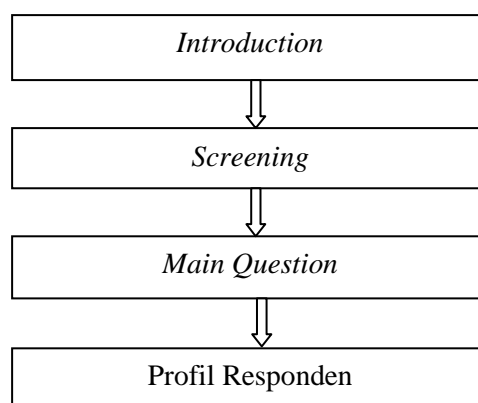
H₄: Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan karyawan non-keluarga berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka.

3.6 Metode Estimasi

Metode estimasi yang akan dipakai pada penelitian ini adalah *Maximum Likelihood* (ML). Menurut Hair et al., (1998), *Maximum Likelihood* akan memberikan hasil yang valid dengan ukuran sampel sebanyak 50, namun ukuran sampel sekecil ini tidak dianjurkan. Ukuran sampel yang secara umum diterima untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan penggunaan *Maximum Likelihood* adalah 100. Walaupun tidak ada ukuran sampel yang standar, ukuran sampel yang dianjurkan adalah antara 100-200 sampel.

3.7 Penyusunan Kuesioner

Untuk mengetahui tingkat pengaruh persepsi keadilan yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan manajerial non-keluarga pada perusahaan keluarga, maka disusunlah kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Desain kuesioner yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Gambar hasil olahan peneliti

Gambar 3.2 Desain Kuesioner

1. *Introduction*

Kuesioner diawali dengan perkenalan. Peneliti memberitahu nama, tingkat semester, dan asal universitas. Selain itu, diberitahukan tujuan dari penelitian, tema penelitian yang sedang dilakukan, dan meminta kesediaan serta bantuan responden untuk mengisi kuesioner.

2. *Screening*

Bagian ini ditujukan untuk melakukan identifikasi apakah responden yang mengisi kuesioner merupakan bagian dari *population of interest* atau tidak. *Screening* mencakup pertanyaan mengenai apakah responden bekerja di perusahaan keluarga selama minimal enam bulan, apakah responden merupakan karyawan pada posisi manajerial, dan apakah perusahaan tempat responden bekerja melakukan wawancara penilaian kerja.

3. *Main Question*

Bagian ini ditujukan untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap keadilan distributif, keadilan prosedural, rasa kepemilikan terhadap perusahaan, keterikatan emosional dengan perusahaan, dan kepuasan kerja selama bekerja di perusahaan.

4. Profil Responden

Bagian ini ditujukan untuk melihat profil demografis responden yang terdiri dari pertanyaan mengenai bentuk perusahaan, posisi manajerial

responden, lama bekerja pada posisi tersebut, jenis kelamin, usia, status pernikahan, dan pendidikan terakhir responden.

Bagian *main question* merupakan bentuk pertanyaan yang menggunakan skala pengukuran dan bertujuan mengetahui sikap responden terhadap pertanyaan-pertanyaan di kuesioner dari sudut pandang responden. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert yang dibagi menjadi enam tingkatan, yaitu:

1. Sangat Tidak Sesuai (STS)
2. Tidak Sesuai (TS)
3. Agak Tidak Sesuai (ATS)
4. Agak Sesuai (AS)
5. Sesuai (S)
6. Sangat Sesuai (SS)

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Operasionalisasi Variabel	Jenis Pengukuran
Keadilan Distributif	Hasil wawancara penilaian kerja sesuai dengan usaha bekerja.	Likert-Like Scale
	Hasil wawancara penilaian kerja sesuai untuk pekerjaan yang telah dilakukan.	Likert-Like Scale
	Hasil wawancara penilaian kerja sesuai dengan kontribusi karyawan.	Likert-Like Scale
	Hasil wawancara penilaian kerja yang bisa dibenarkan mengingat kinerja.	Likert-Like Scale
Keadilan Prosedural	Dapat mengekspresikan pendapat dan perasaan selama wawancara penilaian kerja.	Likert-Like Scale
	Memiliki pengaruh pada hasil wawancara penilaian kerja.	Likert-Like Scale
	Wawancara penilaian kerja telah diaplikasikan secara konsisten.	Likert-Like Scale
	Wawancara penilaian kerja didasarkan pada informasi yang akurat.	Likert-Like Scale
	Wawancara penilaian kerja menjunjung etika dan moral.	Likert-Like Scale
Psikologis Kepemilikan	Menganggap perusahaan tempat bekerja sebagai perusahaan "SAYA"	Likert-Like Scale

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian (lanjutan)

Variabel	Operasionalisasi Variabel	Jenis Pengukuran
Psikologis Kepemilikan	Merasa perusahaan tempat bekerja sebagai perusaah “KAMI”.	Likert-Like Scale
	Rasa kepemilikan pribadi terhadap perusahaan sangat tinggi.	Likert-Like Scale
	Merasa ini adalah perusahaan “SAYA”.	Likert-Like Scale
	Perusahaan ini adalah perusahaan “KAMI”.	Likert-Like Scale
	Sebagian besar karyawan seolah-olah bekerja untuk perusahaan sendiri.	Likert-Like Scale
	Sulit berpikir bahwa organisasi ini adalah “MILIK SAYA”.	Likert-Like Scale
Komitmen Afektif	Merasa senang menghabiskan sisa karir di perusahaan ini.	Likert-Like Scale
	Senang mendiskusikan perusahaan dengan orang di luar perusahaan.	Likert-Like Scale
	Menganggap masalah perusahaan adalah masalah saya.	Likert-Like Scale
	Merasa dapat dengan mudah terikat secara emosional dengan perusahaan lain, semudah terikat dengan perusahaan ini.	Likert-Like Scale
	“Bagian dari keluarga” tidak dirasakan.	Likert-Like Scale
	Merasa tidak terlibat secara emosional dengan perusahaan.	Likert-Like Scale
	Perusahaan ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya.	Likert-Like Scale
	Rasa memiliki saya terhadap perusahaan tidaklah kuat.	Likert-Like Scale
Kepuasan Kerja	Mampu tetap sibuk sepanjang waktu.	Likert-Like Scale
	Memiliki kesempatan untuk bekerja seorang diri di tempat kerja.	Likert-Like Scale
	Berpeluang melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu.	Likert-Like Scale
	Berpeluang untuk menjadi “seseorang” di dalam komunitas.	Likert-Like Scale
	Atasan menangani bawahan dengan baik.	Likert-Like Scale
	Kompetensi atasan dalam membuat keputusan.	Likert-Like Scale
	Mampu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan nurani.	Likert-Like Scale
	Pekerjaan mendukung jabatan yang tetap.	Likert-Like Scale
	Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.	Likert-Like Scale

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian (lanjutan)

Variabel	Operasionalisasi Variabel	Jenis Pengukuran
Kepuasan Kerja	Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan.	Likert-Like Scale
	Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang mengandalkan kemampuan.	Likert-Like Scale
	Kebijakan perusahaan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.	Likert-Like Scale
	Memiliki upah/gaji yang sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan.	Likert-Like Scale
	Memiliki kesempatan untuk naik jabatan dalam pekerjaan ini.	Likert-Like Scale
	Memiliki kebebasan menggunakan penilaian atau keputusan sendiri.	Likert-Like Scale
	Memiliki kesempatan untuk mencoba metode/cara sendiri dalam melakukan pekerjaan.	Likert-Like Scale
	Memiliki kondisi kerja yang baik.	Likert-Like Scale
	Memiliki rekan kerja yang dapat bergaul dengan baik satu sama lain.	Likert-Like Scale
	Mendapatkan pujian ketika melakukan pekerjaan dengan baik.	Likert-Like Scale
	Merasa telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	Likert-Like Scale

Sumber: Sieger et al., (2011), Allen & Meyer (1990), Minnesota (1977).

3.8 Teknis Analisis Data

Peneliti melakukan *early-survey* untuk mendapatkan responden yang dijadikan penelitian. Hal lain yang dilakukan pada analisis awal adalah pemeriksaan kuesioner, ini dilakukan karena ada beberapa hal yang menyebabkan kuesioner tidak dapat diolah (Malhotra, 2004), yaitu:

1. Jumlah halaman kuesioner yang diterima tidak lengkap.
2. Pola jawaban dari responden mengindikasikan bahwa responden tidak sepenuhnya memahami pertanyaan atau instruksi dalam kuesioner.
3. Tidak semua pertanyaan dalam kuesioner diisi.
4. Kuesioner diterima sesudah batas pengumpulan data lapangan.

3.8.1 Distribusi Frekuensi

Peneliti akan menggunakan analisis distribusi frekuensi, hal ini dilakukan untuk melihat profil responden dalam suatu karakter penelitian. Distribusi frekuensi menyediakan penampilan gambaran secara statistik atas suatu variabel. Analisis ini dilakukan untuk profil demografis responden seperti bentuk perusahaan, posisi/jabatan manajerial, lama bekerja pada posisi tersebut, jenis kelamin, usia, status pernikahan, dan pendidikan terakhir.

3.8.2 Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

Untuk menguji kelayakan konstruk dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner penelitian, peneliti harus melakukan dua pengujian, yaitu uji reliabilitas dan uji validitas. Peneliti melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi dan reliabilitas pertanyaan-pertanyaan kuesioner terhadap konstruknya. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah suatu skala atau alat ukur variabel telah memproduksi hasil *output* yang konsisten jika diulang pengukurannya terhadap karakteristik yang diukur (Malhotra, 2007).

Uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha adalah suatu pengukuran reliabilitas konsistensi secara internal yang merata-ratakan seluruh kemungkinan hasil koefisien yang *split-half* dari berbagai *splitting of scale items*. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur variabel latennya. Menurut Malhotra (2007), apabila nilai Cronbach's Alpha berada di bawah 0,6 maka hal tersebut mengindikasikan *insatisfactory* reliabilitas konsistensi secara internal. Pengukuran reliabilitas untuk SEM dapat dilakukan dengan menggunakan *Composite Reliability* atau *Construct Reliability Measure* (Hair et al., 1995). Reliabilitas suatu konstruk dikatakan baik jika nilai reliabilitas konstruknya $\geq 0,70$ (Wijanto, 2008).

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran (Sudarmanto, 2005).

Menurut Ridgon & Ferguson (1991) menyatakan suatu variabel dapat dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruknya atau variabel latennya, jika:

- Nilai *t-value* > 1,96 pada tingkat kepercayaan 95%.
 - Muatan faktor standardnya (*standardized loading factor*) $\geq 0,70$.
- Sementara itu, Igbaria et al., (1997) menyatakan bahwa *standardized loading factor* $\geq 0,50$ adalah sangat signifikan.

3.8.3 Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis variabel laten, variabel teramati, dan kesalahan pengukuran secara langsung. SEM mampu menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya, hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain, juga mengetahui besarnya kesalahan pengukuran (Sitinjak & Sugiarto, 2006). Hal tersebut sejalan dengan pendapat ahli yang mengatakan SEM tidak seperti analisis *multivariate* biasa yang tidak bisa menguji regresi berganda ataupun analisis faktor secara bersama-sama (Ghozali, 2005). Di samping hubungan kausal searah, SEM juga memungkinkan menganalisis hubungan dua arah.

Setelah model terbentuk, maka diperlukan analisis dalam uji kecocokan model, indikator-indikator yang dapat digunakan antara lain (Wijanto, 2008):

1. *Chi Square/Degrees of Freedom* (χ^2/df)

Chi Square digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian model. Joreskog dan Sorbom (1989) mengatakan bahwa χ^2 seharusnya lebih

diperlakukan sebagai ukuran *goodness of fit* (atau *badness of fit*) dan bukan sebagai uji statistik. χ^2 dapat disebut juga sebagai *badness of fit* karena nilai χ^2 yang besar menunjukkan kecocokan yang tidak baik (*bad fit*) sedangkan nilai χ^2 yang kecil menunjukkan kecocokan yang baik (*good fit*).

2. *Non-Centrality Parameter* (NCP)

Non-Centrality Parameter (NCP) merupakan ukuran perbedaan antara matrik kovarian sampel (Σ) dengan matrik kovarian model ($\Sigma(\theta)$). NCP juga merupakan ukuran *badness of fit* di mana semakin besar perbedaan antara Σ dengan $\Sigma(\theta)$, semakin besar pula nilai NCP. Jadi kita perlu mencari NCP yang nilainya kecil atau rendah.

3. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) merupakan salah satu indeks yang informatif dalam SEM. Nilai $RMSEA \leq 0,05$ menandakan *close fit*, sedangkan $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ menunjukan *good fit* (Brown & Cudek, 1993). McCallum (1996) (dalam Byrne, 2001) menambahkan bahwa nilai RMSEA antara 0,08 sampai 0,10 menunjukkan *mediocre (marginal fit)*, serta nilai $RMSEA > 0,10$ menunjukan *poor fit*.

4. *Expected Cross-Validation Index* (ECVI)

Expected Cross-Validation Index (ECVI) diusulkan sebagai sarana untuk menilai, dalam sampel tunggal, *likelihood* bahwa model divalidasi silang (*cross-validated*) dengan sampel-sampel yang berukuran sama dari populasi yang sama (Brown & Cudek, 1983). ECVI digunakan untuk perbandingan model dan semakin kecil nilai ECVI sebuah model, semakin baik tingkat kecocokannya.

5. *Akaike's Informations Criterion* (AIC)

Akaike's Informations Criterion AIC digunakan untuk menilai masalah *parsimony* (penghematan). Meskipun nilai AIC tidak sensitif terhadap kompleksitas model, namun AIC lebih sensitif terhadap jumlah sampel yang digunakan, di mana nilai AIC model mendekati nilai AIC *saturated*.

6. *Normed Fit Index* (NFI)

Normed Fit Index (NFI) merupakan salah satu alternatif untuk menentukan *model fit*. NFI mempunyai nilai yang berkisar antara 0 sampai 1. Nilai $NFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 \leq NFI < 0,90$ sering disebut sebagai *marginal fit*.

7. *Comparative Fit Index* (CFI)

Comparative Fit Index (CFI) mempunyai nilai berkisar antara 0 sampai 1. Nilai $CFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 \leq CFI < 0,90$ sering disebut *marginal fit*.

8. *Incremental Fit Index* (IFI)

Incremental Fit Index (IFI) digunakan untuk menilai masalah *parsimony* (penghematan) dan ukuran sampel, di mana hal tersebut berhubungan dengan NFI. Batas *cut-off* IFI berkisar antara 0 sampai 1. Nilai $IFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 \leq IFI < 0,90$ sering disebut *marginal fit*.

9. *Goodness of Fit Indices* (GFI)

Goodness of Fit Indices (GFI) dapat diklasifikasikan sebagai uji kecocokan absolut, karena pada dasarnya GFI membandingkan model yang dihipotesiskan dengan tidak ada model sama sekali. Nilai GFI harus berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*), dan nilai $GFI \geq 0,90$ merupakan *good fit* (kecocokan yang baik), sedangkan $0,80 \leq GFI < 0,90$ sering disebut *marginal fit*.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan program *Lisrel* sebagai sarana pengolahan data. Program ini mengharuskan peneliti menulis perintah *syntax* (perintah persamaan) dan hasilnya adalah *path diagram* yang dapat memberikan informasi mengenai *loading factor*, *t-value*, serta *error variance* dari indikator-indikator dalam variabel laten, serta hubungan kausal antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

BAB 4

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan riset memiliki bagian tersulit dalam pencarian data. Menemukan responden (yang berada pada posisi manajerial) dalam perusahaan keluarga di daerah Jakarta dan Bogor memiliki kerumitan tersendiri. Metode pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *judgemental sampling*, di mana peneliti harus menentukan responden yang boleh mengisi kuesioner adalah karyawan pada posisi manajerial yang telah bekerja selama minimal enam bulan.

Penyebaran kuesioner dilakukan pada periode 08 Oktober 2011 hingga 15 November 2011. Penelitian berlangsung lama karena berbagai kesulitan yang dialami peneliti dalam hal perizinan maupun keterbatasan peneliti untuk menjangkau perusahaan yang menjadi responden. Kuesioner disebar dalam bentuk materi cetak dan melalui email kepada perusahaan-perusahaan yang menjadi responden. Sebelum kuesioner diserahkan pada perusahaan, peneliti memberikan penjelasan kepada bagian SDM atau sekretaris kantor mengenai isi dan tata cara pengisian kuesioner. Selama periode tersebut, peneliti mengumpulkan sebanyak 193 kuesioner yang valid dan diisi secara lengkap dari 220 kuesioner yang disebar.

Dalam pelaksanaan pengambilan sampel, peneliti diberikan izin oleh pihak perusahaan untuk menyebarkan kuesioner pada jam istirahat. Hal ini dilakukan agar tidak mengganggu aktivitas bekerja karyawan. Di beberapa perusahaan, kuesioner ditinggal untuk kemudian diambil beberapa hari kemudian ketika telah terisi. Rata-rata perusahaan mengembalikan kuesioner yang telah diisi adalah satu minggu.

Tiga puluh sampel valid pertama yang peneliti miliki, digunakan untuk *pretest* melalui uji reliabilitas menggunakan SPSS 16 for Windows. Setelah uji reliabilitas, kemudian dilakukan perbaikan variabel operasional dan kuesioner.

4.1.1 Uji Reliabilitas *Pretest*

Sebelum menganalisis lebih jauh data yang diperoleh dari kuesioner, peneliti terlebih dahulu melakukan uji reliabilitas dari variabel-variabel dalam kuesioner yang disebarakan kepada 30 responden pertama (*pretest*). Hasil *pretest* akan dijadikan acuan untuk dilakukannya penyempurnaan terhadap kuesioner sehingga diharapkan dapat diperoleh alat ukur yang memiliki reliabilitas yang baik.

Tingkat reliabilitas suatu variabel dapat diukur berdasarkan nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Table 4.1
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas pada PreTest

Variabel	Cronbach's Alpha Awal
Keadilan Distributif	0,874
Keadilan Prosedural	0,489
Psikologis Kepemilikan	0,736
Komitmen Afektif	0,644
Kepuasan Kerja	0,622

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel-variabel penelitian dalam kuesioner belum seluruhnya memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,7$. Untuk memperbaiki reliabilitas kuesioner, peneliti menghapus beberapa pertanyaan yang apabila dihapus dapat memberikan nilai alpha yang lebih besar.

Berikut tabel penghapusan pertanyaan agar didapatkan alpha maksimum:

Table 4.2
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas dan Pertanyaan yang Dihapus

Variabel	Cronbach's Alpha Awal	Pertanyaan Dihapus	Cronbach's Alpha Diperbaiki
Keadilan Distributif	0,874	-	0,874
Keadilan Prosedural	0,489	PJ6	0,631
Psikologis Kepemilikan	0,736	-	0,736
Komitmen Afektif	0,644	AC18	0,768
Kepuasan Kerja	0,622	JS27, JS35, JS39, JS44	0,787

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Dari tabel 4.2, dapat diketahui hampir semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,7. Hanya satu variabel, yaitu Keadilan Prosedural yang masih memiliki nilai kurang dari 0,7. Hal ini dikarenakan jumlah pertanyaan pada variabel ini terbilang sedikit sehingga peneliti hanya menghapus satu pertanyaan saja agar data dapat diolah kemudian menggunakan *Lisrel*. Namun demikian, keseluruhan hasil uji reliabilitas menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Dengan demikian, setiap variabel pertanyaan pada dimensi penelitian layak digunakan dalam penelitian.

4.1.2 Variabel Operasional yang Diperbaharui

Berikut adalah tabel variabel operasional yang telah diperbaharui dengan menghapus beberapa pertanyaan untuk menaikkan nilai alpha, seperti yang tertera pada Tabel 4.2.

Tabel 4.3
Variabel Operasionalisasi yang Diperbaharui

Variabel	Operasionalisasi Variabel	Kode Variabel
Keadilan Distributif	Hasil wawancara penilaian kerja sesuai dengan usaha bekerja.	DJ1
	Hasil wawancara penilaian kerja sesuai untuk pekerjaan yang telah dilakukan.	DJ2
	Hasil wawancara penilaian kerja sesuai dengan kontribusi karyawan.	DJ3
	Hasil wawancara penilaian kerja yang bisa dibenarkan mengingat kinerja.	DJ4
Keadilan Prosedural	Dapat mengekspresikan pendapat dan perasaan selama wawancara penilaian kerja.	PJ5
	Wawancara penilaian kerja telah diaplikasikan secara konsisten.	PJ7
	Wawancara penilaian kerja didasarkan pada informasi yang akurat.	PJ8
	Wawancara penilaian kerja menjunjung etika dan moral.	PJ9
Psikologis Kepemilikan	Menganggap perusahaan tempat bekerja sebagai perusahaan "SAYA"	PO10
	Merasa perusahaan tempat bekerja sebagai perusaah "KAMI".	PO11
	Rasa kepemilikan pribadi terhadap perusahaan sangat tinggi.	PO12
	Merasa ini adalah perusahaan "SAYA".	PO13
	Perusahaan ini adalah perusahaan "KAMI".	PO14
	Sebagian besar karyawan seolah-olah bekerja untuk perusahaan sendiri.	PO15
	Sulit berpikir bahwa organisasi ini adalah "MILIK SAYA".	PO16

Tabel 4.3
Variabel Operasionalisasi yang Diperbaharui (lanjutan)

Variabel	Operasionalisasi Variabel	Jenis Pengukuran
Komitmen Afektif	Merasa senang menghabiskan sisa karir di perusahaan ini.	AC17
	Saya menganggap masalah perusahaan adalah masalah saya juga.	AC19
	Merasa dapat dengan mudah terikat secara emosional dengan perusahaan lain, semudah terikat dengan perusahaan ini.	AC20
	“Bagian dari keluarga” tidak dirasakan.	AC21
	Merasa tidak terlibat secara emosional dengan perusahaan.	AC22
	Perusahaan ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya.	AC23
	Rasa memiliki saya terhadap perusahaan tidaklah kuat.	AC24
	Kepuasan Kerja	Mampu tetap sibuk sepanjang waktu.
Memiliki kesempatan untuk bekerja seorang diri di tempat kerja.		JS26
Berpeluang untuk menjadi “seseorang” di dalam komunitas.		JS28
Atasan menangani bawahan dengan baik.		JS29
Kompetensi atasan dalam membuat keputusan.		JS30
Mampu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan nurani.		JS31
Pekerjaan mendukung jabatan yang tetap.		JS32
Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.		JS33

Tabel 4.3
Variabel Operasionalisasi yang Diperbaharui (lanjutan)

Variabel	Operasionalisasi Variabel	Kode Variabel
Kepuasan Kerja	Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan.	JS34
	Kebijakan perusahaan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.	JS36
	Memiliki upah/gaji yang sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan.	JS37
	Memiliki kesempatan untuk naik jabatan dalam pekerjaan ini.	JS38
	Memiliki kesempatan untuk mencoba metode/cara sendiri dalam melakukan pekerjaan.	JS40
	Memiliki kondisi kerja yang baik.	JS41
	Memiliki rekan kerja yang dapat bergaul dengan baik satu sama lain.	JS42
	Mendapatkan pujian ketika melakukan pekerjaan dengan baik.	JS43

Sumber: Sieger et al., (2011), Allen & Meyer (1990), Minnesota (1977) – telah diperbaharui.

Dari total 44 pertanyaan pada kuesioner, setelah dilakukan uji reliabilitas, terdapat 6 pertanyaan yang harus dihapus sehingga total pertanyaan pada kuesioner adalah 38 pertanyaan. Kuesioner yang telah diperbaharui segera disebar kepada para responden.

4.2 Profil Responden

Peneliti mendapatkan 193 responden yang kuesionernya melewati proses *screening* di mana jawabannya dapat diikutsertakan dalam analisis data dari total 220 kuesioner yang disebar selama periode 08 Oktober 2011 hingga 15 November 2011. Profil dari 193 responden akan dijabarkan dalam bentuk

perusahaan, posisi/jabatan, lama berada dalam posisi/jabatan tersebut, jenis kelamin, usia, status pernikahan, dan pendidikan.

1. Bentuk Perusahaan

Bentuk perusahaan keluarga yang dianggap memiliki kriteria ideal (yaitu telah memiliki manajemen yang baik) terdiri atas dua, PT Tertutup dan Persekutuan Komanditer (CV). Perbandingan jumlah bentuk perusahaan, dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 4.4
Statistik Frekuensi Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CV	11	45.8	45.8	45.8
PT Tertutup	13	54.2	54.2	100.0
Total	24	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS olahan peneliti.

Dari tabel di atas, responden peneliti dapat dikatakan seimbang, yaitu PT Tertutup sebanyak 13 perusahaan dan Persekutuan Komanditer (CV) sebanyak 11 perusahaan.

2. Posisi/Jabatan Responden

Responden merupakan karyawan pada posisi/jabatan manajerial dalam perusahaan keluarga. Karena karyawan dengan posisi manajerial memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap perusahaan keluarga tempat responden bekerja dibandingkan karyawan pada level staf biasa. Berikut ini tabel yang menunjukkan jumlah serta persentase dari posisi/jabatan responden:

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Posisi/Jabatan Responden

Tingkatan Manajerial	Posisi/Jabatan	Jumlah
Top Manager	Direktur	7
Middle Manager	Kepala Bagian	26
	Kepala Divisi	22
	Manajer Pabrik	28
Low Manager	Supervisor	49
	Manajer Area	23
	Lain-Lain	38
Total		193

Sumber: Hasil olah data peneliti.

Tabel 4.6

Statistik Frekuensi Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Direktur	7	3.6	3.6	3.6
Kepala Bagian	26	13.5	13.5	17.1
Kepala Divisi	22	11.4	11.4	28.5
Lain-Lain	38	19.7	19.7	48.2
Manajer Area	23	11.9	11.9	60.1
Manajer Pabrik	28	14.5	14.5	74.6
Supervisor	49	25.4	25.4	100.0
Total	193	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS olahan peneliti.

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan persentase 25% pada penelitian ini merupakan karyawan manajerial dengan posisi sebagai supervisor.

3. Lama Bekerja dalam Posisi Tersebut

Responden merupakan karyawan posisi manajerial pada perusahaan keluarga yang bekerja minimal selama enam bulan. Berikut merupakan

persentase lama bekerja responden yang sebelumnya telah dikelompokkan menjadi empat, yaitu A untuk karyawan yang bekerja selama 6 bulan-2 tahun; B untuk karyawan yang bekerja selama 2 tahun, 1 bulan-5 tahun; C untuk karyawan yang bekerja selama 5 tahun, 1 bulan-10 tahun; dan D untuk karyawan yang bekerja selama 10 tahun atau lebih:

Tabel 4.7
Statistik Frekuensi Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A	34	17.6	17.6	17.6
B	77	39.9	39.9	57.5
C	69	35.8	35.8	93.3
D	13	6.7	6.7	100.0
Total	193	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS olahan peneliti.

Kita dapat melihat dari hasil olah data, sebanyak 17% responden merupakan karyawan yang bekerja selama 6 bulan sampai dengan 2 tahun; sebanyak 39,9% karyawan yang bekerja selama 2 tahun, 1 bulan sampai dengan 5 tahun; sebanyak 35,8% karyawan yang bekerja selama 5 tahun, 1 bulan sampai dengan 10 tahun; dan sebanyak 6,7% karyawan yang bekerja selama 10 tahun atau lebih.

4. Jenis Kelamin

Dari 24 perusahaan keluarga, baik yang berlokasi di Jakarta atau Bogor, didapatkan responden wanita sebanyak 22,8% dan responden pria sebanyak 77,2%.

Tabel 4.8
Statistik Frekuensi Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid P	149	77.2	77.2	77.2
W	44	22.8	22.8	100.0
Total	193	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS olahan peneliti.

5. Usia

Sebagian besar responden berusia 25-34 tahun dengan persentase 50,8%, lebih detail dapat dilihat dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9

Statistik Frekuensi Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-24	28	14.5	14.5	14.5
25-34	98	50.8	50.8	65.3
35-44	61	31.6	31.6	96.9
> 44	6	3.1	3.1	100.0
Total	193	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS olahan peneliti.

6. Status Pernikahan

Dari 193 responden, sebesar 67,9% berstatus menikah, dan sebesar 32,1% berstatus belum menikah.

Tabel 4.10
Statistik Frekuensi Status Pernikahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belum Menikah	62	32.1	32.1	32.1
Menikah	131	67.9	67.9	100.0
Total	193	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS olahan peneliti.

7. Pendidikan Terakhir

Sebagian besar responden penelitian ini berpendidikan Diploma (D1/D2/D3) lalu dilanjutkan dengan Sarjana (S1/S2/S3), dan SMA dengan persentase yang paling kecil.

Tabel 4.11

Statistik Frekuensi Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DIP	79	40.9	40.9	40.9
SAR	78	40.4	40.4	81.3
SMA	36	18.7	18.7	100.0
Total	193	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS olahan peneliti.

4.3 Nilai Rata-Rata Per Variabel

Tabel 4.12

Nilai Rata-Rata Per Variabel

Variabel	Rata-Rata
Keadilan Distributif	
D1	4.301
D2	4.269
D3	4.342
D4	4.570

Tabel 4.12
Nilai Rata-Rata Per Variabel (lanjutan)

Keadilan Prosedural	
PJ5	4.544
PJ7	4.435
PJ8	4.611
PJ9	4.735
Psikologis Kepemilikan	
PO10	4.420
PO11	4.611
PO12	4.419
PO13	4.290
PO14	4.471
PO15	4.119
PO16	3.596
Komitmen Afektif	
AC17	4.279
AC19	4.616
AC20	3.751
AC21	3.896
AC22	3.792
AC23	4.684
AC24	3.787
Kepuasan Kerja	
JS25	4.357
JS26	4.212
JS28	4.352
JS29	4.720
JS30	4.679
JS31	4.254
JS32	4.342
JS33	4.497
JS34	4.544
JS36	4.653
JS37	4.409
JS38	4.311
JS40	4.352
JS41	4.855
JS42	4.958
JS43	4.741

Sumber: Olah data peneliti.

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui dari nilai rata-ratanya bahwa karyawan perusahaan keluarga yang menjadi responden dalam

penelitian ini memiliki persepsi yang baik hampir di setiap variabel. Terutama pada variabel JS42 dengan nilai rata-rata 4,958 yang merepresentasikan responden memiliki rekan kerja yang mudah bergaul yang merupakan salah satu aspek penting kepuasan kerja. Sedangkan nilai rata-rata paling kecil, yaitu 3,596 terdapat pada variabel PO16 di mana rasa memiliki perusahaan pada karyawan masih belum begitu besar.

4.4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas dalam model SEM pada program *Lisrel* dapat dilakukan dengan menggunakan model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang akan memberikan hasil berupa *path diagram*. Output program *Lisrel* pada *path diagram* memberikan informasi berupa: *standardized solutions* yang menunjukkan *loading factor*, nilai *error variance* yang menunjukkan kesalahan pengukuran estimasi parameter, serta *t-value* yang menunjukkan kebermaknaan atau signifikansi.

4.4.1 Validitas dan Reliabilitas Variabel Keadilan Distributif

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13
Nilai Indikator Keadilan Distributif

Nomor Indikator	<i>Standardized Solutions</i>	<i>Error Variance</i>	<i>t-value</i>
DJ1	0,89	0,27	6,46
DJ2	0,87	0,35	6,85
DJ3	0,64	0,52	9,19
DJ4	0,68	0,43	9,01

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%), nilai *loading factor* masing-masing indikator > 0,50. Sedangkan dari hasil perhitungan, nilai CR dan

AVE masing-masing 0,85800 dan 0,60661. Oleh karena itu, seluruh indikator pada Keadilan Distributif dapat dinyatakan valid dan *reliable*.

4.4.2 Validitas dan Reliabilitas Variabel Keadilan Prosedural

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.14
Nilai Indikator Keadilan Prosedural

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
PJ5	0,68	1,14	9,01
PJ7	- 0,76	0,38	8,48
PJ8	- 0,88	0,28	6,39
PJ9	- 0,78	0,42	8,30

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%). Sedangkan nilai *loading factor* PJ7, PJ8, dan PJ9 < 0,50. Karena program *Lisrel* tidak dapat memproses CFA apabila hanya terdapat satu indikator, penghapusan dilakukan berdasarkan nilai *error variance* yang paling besar, yaitu PJ5, hingga hasilnya menjadi:

Tabel 4.15
Nilai Indikator Keadilan Prosedural Perbaikan

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
PJ7	0,73	0,36	8,53
PJ8	0,90	0,24	5,17
PJ9	0,74	0,41	8,40

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%), nilai *loading factor* masing-masing indikator > 0,50. Sedangkan dari hasil perhitungan, nilai CR meningkat dari 0,57694 menjadi 0,84759 dan nilai AVE meningkat dari -0,207479 menjadi 0,65178. Oleh karena itu, seluruh indikator pada Keadilan Prosedural dapat dinyatakan valid dan *reliable*.

4.4.3 Validitas dan Reliabilitas Variabel Psikologis Kepemilikan

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.16
Nilai Indikator Psikologis Kepemilikan

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
PO10	0,73	0,86	8,91
PO11	0,84	0,41	7,84
PO12	0,79	0,61	8,44
PO13	0,85	0,55	7,59
PO14	0,78	0,45	8,50
PO15	0,60	0,75	9,34
PO16	0,44	1,27	9,60

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%), sedangkan hanya PO16 yang memiliki nilai *loading factor* < 0,50. Namun, setelah dilakukan perhitungan CR dan AVE, nilai keduanya tidak memenuhi syarat *reliable*. Untuk itu, dilakukan penghapusan berdasarkan nilai *error variance* yang dianggap besar, PO10, PO12, PO15, dan PO16. Sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Indikator Psikologis Kepemilikan Perbaikan

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
PO11	0,89	0,30	5,86
PO13	0,82	0,64	7,72
PO14	0,83	0,44	7,64

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Dari hasil perhitungan berdasarkan *output* pada Tabel 4.17, diperoleh nilai CR mengalami perubahan dari 0,83775 menjadi 0,82379 dan nilai AVE meningkat dari 0,43333 menjadi 0,60944. Oleh karena itu, seluruh indikator pada Psikologis Kepemilikan dapat dinyatakan valid dan *reliable*.

4.4.4 Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Afektif

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai Indikator Komitmen Afektif

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
AC17	0,79	0,61	8,18
AC19	0,77	0,41	8,29
AC20	0,38	0,98	9,62
AC21	0,59	1,31	9,25
AC22	0,60	1,33	9,22
AC23	0,83	0,32	7,40
AC24	0,68	1,43	8,91

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%) dan hanya AC20 yang memiliki

nilai *loading factor* < 0,50. Namun, setelah dilakukan penghapusan AC20, hasil perhitungan CR dan AVE tetap tidak memenuhi syarat *reliable*. Untuk itu, dilakukan penghapusan kedua berdasarkan nilai *error variance* yang dianggap besar, yaitu AC21, AC22, AC24. Sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.19
Nilai Indikator Komitmen Afektif Perbaikan

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
AC17	0,82	0,51	7,55
AC19	0,81	0,36	7,59
AC23	0,89	0,28	5,91

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Dari hasil perhitungan berdasarkan *output* pada Tabel 4.19, diperoleh nilai CR meningkat dari 0,77112 menjadi 0,84667 dan nilai AVE meningkat dari 0,33512 menjadi 0,64838. Oleh karena itu, seluruh indikator pada Komitmen Afektif dapat dinyatakan valid dan *reliable*.

4.4.5 Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan model pengukuran CFA pada program *Lisrel* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.20
Nilai Indikator Kepuasan Kerja

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
JS25	0,71	0,96	9,36
JS26	0,34	0,94	9,74
JS28	0,26	0,69	9,77
JS29	0,80	0,40	9,03
JS30	0,75	0,31	9,25
JS31	0,65	0,95	9,48
JS32	0,79	0,58	9,10
JS33	0,47	0,54	9,68
JS34	0,78	0,33	9,11
JS36	0,84	0,33	8,76
JS37	0,82	0,40	8,88
JS38	0,79	0,47	9,07
JS40	0,72	0,76	9,34
JS41	0,74	0,36	9,27
JS42	0,50	0,30	9,65
JS43	0,70	0,62	9,39

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *t-value* > 1,96 (tingkat kepercayaan 95%) dan beberapa indikator seperti JS26, JS28, JS33, dan JS42 memiliki nilai *loading factor* < 0,50. Namun, setelah dilakukan penghapusan pada indikator tersebut, hasil perhitungan CR dan AVE tetap tidak memenuhi syarat *reliable*. Untuk itu, dilakukan penghapusan kedua berdasarkan nilai *error variance* yang dianggap besar, yaitu JS25, JS31, JS32, JS40, JS43. Sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.21
Nilai Indikator Kepuasan Kerja Perbaikan

Nomor Indikator	Standardized Solutions	Error Variance	t-value
JS29	0,74	0,44	9,10
JS30	0,68	0,33	9,31
JS34	0,87	0,32	8,03
JS36	0,86	0,29	8,22
JS37	0,83	0,38	8,52
JS38	0,82	0,41	8,57
JS41	0,69	0,39	9,27

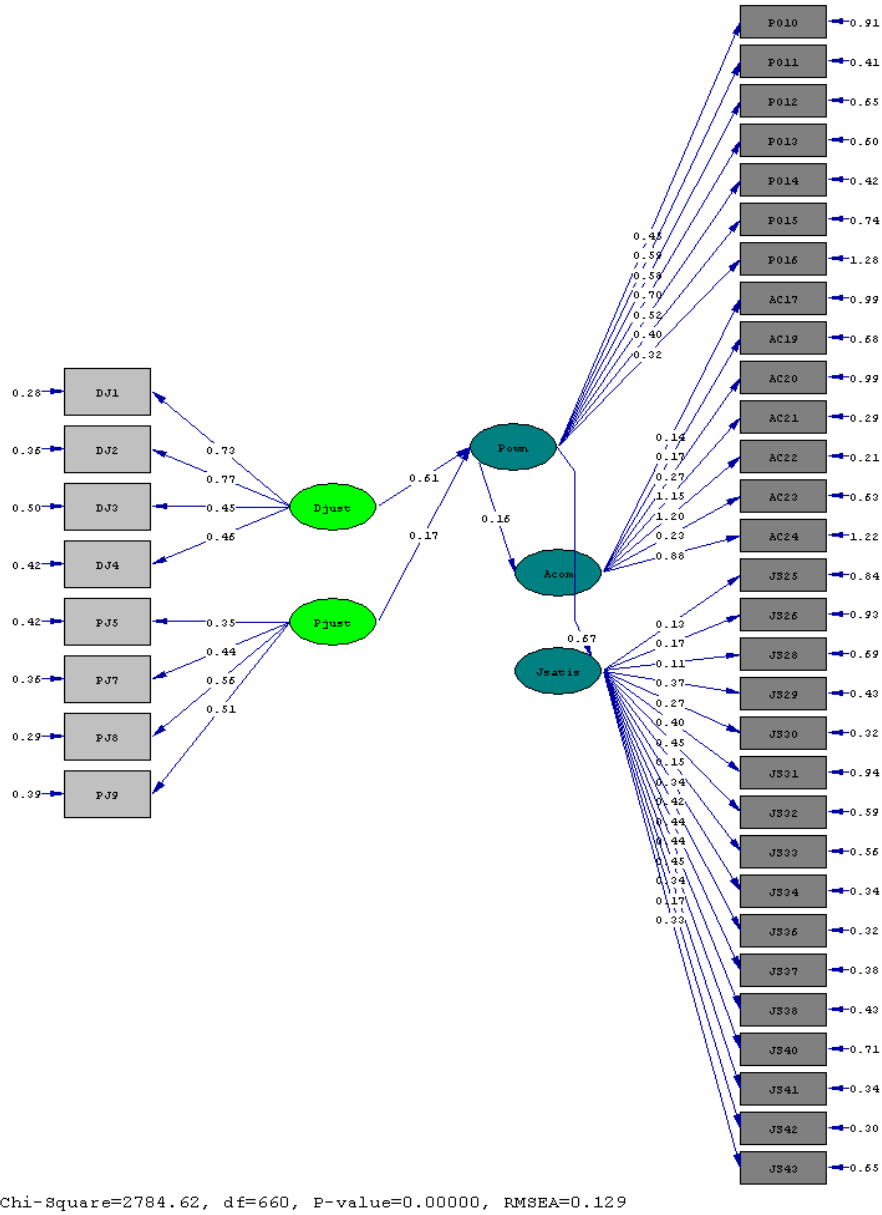
Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Dari hasil perhitungan berdasarkan *output* pada Tabel 4.21, diperoleh nilai CR meningkat dari 0,73191 menjadi 0,92171 dan nilai AVE meningkat dari 0,38841 menjadi 0,62919. Oleh karena itu, seluruh indikator pada Kepuasan Kerja dapat dinyatakan valid dan *reliable*.

4.5 Analisis Model Persamaan Struktural

Gambar 4.1 berikut ini merupakan *path diagram* awal untuk model pengaruh persepsi keadilan yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja di antara karyawan bukan keluarga pada perusahaan keluarga di Indonesia, khususnya yang berlokasi di Jakarta dan Bogor.

Gambar 4.1
Path Diagram Model Penelitian Awal



Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Untuk melihat apakah model sesuai dengan data yang ada, maka akan dilakukan pengujian kecocokan keseluruhan model dengan data. Berikut ini adalah daftar kriteria atau ukuran kecocokan model (GOF) yang digunakan untuk menguji model secara keseluruhan.

Tabel 4.22
Hasil Uji Kecocokan Model Keseluruhan Awal

Ukuran GOF	Target-Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P-Value	Semakin kecil semakin baik P-value $\geq \alpha$ yang dipilih	$\chi^2 = 2768,21$ $p = 0,0 < 0,05$	Kurang baik
NCP Interval	Semakin kecil semakin baik	2108,21 (1949,46;2274,45)	Kurang baik
RMSEA P (<i>close fit</i>)	RMSEA $\leq 0,08$ (<i>good fit</i>) RMSEA $< 0,05$ (<i>close fit</i>)	0,129 P = 0,00 $< 0,05$	Kurang baik
ECVI	Nilai model mendekati nilai <i>saturated</i> ECVI	M* = 15,26 S* = 7,72 I* = 23,95	Kurang baik
AIC	Nilai model yang mendekati nilai <i>saturated</i> AIC	M* = 2930,21 S* = 1482,00 I* = 4598,57	Kurang baik
NFI	NFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq$ NFI $< 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,32	Kurang baik
CFI	CFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq$ CFI $< 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,37	Kurang baik
IFI	IFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq$ IFI $< 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,37	Kurang baik

Tabel 4.22
Hasil Uji Kecocokan Model Keseluruhan Awal (lanjutan)

Ukuran GOF	Target-Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
GFI	$GFI \geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq GFI < 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,56	Kurang baik

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

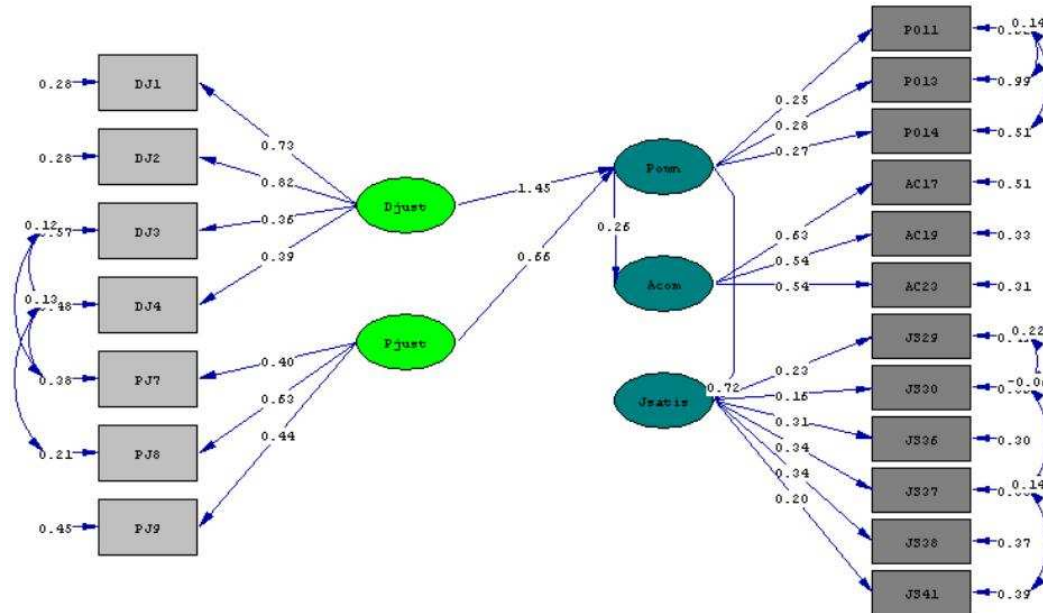
Keterangan:

- Nilai alpha yang digunakan dalam penelitian ini, $\alpha = 0,05$
- M* = Model; S* = Saturated; I* = Independence

Berdasarkan hasil uji keseluruhan model di atas, keseluruhan ukuran kecocokan model memberikan hasil yang kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan model yang dihipotesiskan masih belum baik. Untuk memperbaiki kecocokan model terhadap data, kita perlu melakukan respesifikasi model. Respesifikasi pada model dugaan awal dapat dilakukan berkali-kali sampai didapatkan model terbaik yang dapat merepresentasikan data.

Gambar 4.2 berikut ini merupakan *path diagram* model penelitian setelah dilakukan respesifikasi model diantaranya dengan menghapus variabel-variabel yang tidak signifikan secara statistik dan nilai *loading factor* yang $< 0,5$, menghapus variabel-variabel dengan *error variance* yang terlalu besar, serta menambah *error covariance* antar variabel yang masih dalam satu konstruk.

Gambar 4.2
Path Diagram Model Penelitian Terbaik



Chi-Square=381.89, df=138, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Untuk melihat apakah model sesuai dengan data yang ada, maka akan dilakukan pengujian kecocokan keseluruhan model dengan data. Berikut ini adalah daftar kriteria atau ukuran kecocokan model (GOF) yang digunakan untuk menguji model yang telah diperbaiki secara keseluruhan.

Tabel 4.23
Hasil Uji Kecocokan Model Keseluruhan Terbaik

Ukuran GOF	Target-Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P-Value	Semakin kecil semakin baik P-value $\geq \alpha$ yang dipilih	$\chi^2 = 381,89$ $p = 0,0 < 0,05$	Kurang baik
NCP Interval	Semakin kecil semakin baik	243,89 (189,48 ; 305,95)	<i>Marginal fit</i>
RMSEA P (<i>close fit</i>)	RMSEA $\leq 0,08$ (<i>good fit</i>) RMSEA $< 0,05$ (<i>close fit</i>)	0,096 P = 0,00 $< 0,05$	<i>Marginal fit</i>
ECVI	Nilai model mendekati nilai <i>saturated</i> ECVI	M* = 2,53 S* = 1,98 I* = 9,18	Baik (<i>good fit</i>)
AIC	Nilai model yang mendekati nilai <i>saturated</i> AIC	M* = 485,89 S* = 380,00 I* = 1762,23	Baik (<i>good fit</i>)
NFI	NFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq \text{NFI} < 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,76	Kurang baik
CFI	CFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq \text{CFI} < 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,82	<i>Marginal fit</i>
IFI	IFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq \text{IFI} < 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,82	<i>Marginal fit</i>
GFI	GFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) $0,80 \leq \text{GFI} < 0,90$ (<i>marginal fit</i>)	0,83	<i>Marginal fit</i>

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Keterangan:

- Nilai alpha yang digunakan dalam penelitian ini, $\alpha = 0,05$
- M* = Model; S* = Saturated; I* = Independence

Berdasarkan hasil uji keseluruhan model di atas, dari sembilan ukuran kecocokan model memberikan hasil, yaitu *good fit* sebanyak dua ukuran, lima ukuran pada *marginal fit*, dan dua sisanya pada *poor fit*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dihipotesiskan adalah *marginal fit*.

Model penelitian merupakan model *marginal fit* karena adanya perbedaan-perbedaan karakteristik responden peneliti dengan responden pada penelitian sebelumnya. Perbedaan karakteristik yang menyebabkan model dikatakan *marginal fit* diantaranya:

1. Jumlah Responden

Responden pada penelitian Sieger et al., (2011) berjumlah 310 responden dengan perbandingan jenis kelamin 26% wanita, sedangkan 74% sisanya berjenis kelamin pria. Sedangkan jumlah responden yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini hanya 193 responden dengan perbandingan jenis kelamin 22,8% wanita dan 77,2% sisanya berjenis kelamin pria.

2. Rata-Rata Usia Responden

Rata-rata usia responden pada penelitian Sieger et al., (2011) adalah 45,25 tahun, sedangkan rata-rata usia responden paling banyak pada penelitian ini berkisar 25-34 tahun. Perbedaan usia ini tentu saja mempengaruhi persepsi responden terhadap konstruk-konstruk yang diteliti.

3. Budaya

Perbedaan budaya timur dan barat yang sangat bertentangan, dapat menjadi salah satu penyebab model pada penelitian ini menjadi *marginal fit*. Ikatan keluarga khas bangsa-bangsa timur relatif lebih kuat dibandingkan dengan negara-negara barat. Mayoritas pendiri perusahaan keluarga menginginkan anggota keluarga mereka bekerja di perusahaan dan tanggapan anggota keluarga juga sejalan, hal ini dikarenakan tingginya angka pengangguran di Indonesia. Sedangkan penemuan di negara barat, 90% anggota keluarga pendiri tidak menginginkan bekerja di perusahaan keluarga.

4. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga skala menengah di Jerman dan Switzerland mungkin saja memiliki perbedaan mencolok dengan perusahaan keluarga skala menengah di Indonesia, terutama dalam hal teknologi, lama perusahaan berdiri, sistem manajemen, jumlah karyawan, dan perbedaan bidang usaha yang dijalani.

- Rata-rata usia perusahaan dalam penelitian sebelumnya adalah 81,2 tahun. Sedangkan perusahaan yang menjadi responden dalam penelitian ini terbilang masih baru. Sebagian besar berusia di atas 15 tahun, sedangkan beberapa merupakan perusahaan yang baru didirikan selama 3-5 tahun.
- Perusahaan keluarga yang menjadi responden dalam penelitian ini masih menggunakan teknologi sederhana dengan rata-rata jumlah karyawan 105,458 karyawan. Sedangkan perusahaan yang menjadi responden pada penelitian sebelumnya, mungkin saja memiliki teknologi yang lebih canggih dengan rata-rata jumlah karyawan sebanyak 847,64 karyawan.
- Manajemen perusahaan keluarga yang menjadi responden dalam penelitian ini masih terbilang belum cukup baik. Di beberapa perusahaan keluarga, peneliti menemukan masih adanya pembagian tugas yang belum merata dan belum sesuai dengan jabatan responden. Sedangkan sistem manajemen pada penelitian sebelumnya sangat mungkin lebih baik.
- Bidang usaha yang dijalani oleh sebagian besar perusahaan keluarga yang menjadi responden dalam penelitian ini merupakan perusahaan kerajinan (*handycraft*). Hal ini disebabkan budaya Indonesia yang sangat kaya dan merupakan peluang bisnis yang potensial. Sedangkan bidang usaha yang dijalani perusahaan keluarga pada penelitian sebelumnya mungkin saja berbeda karena adanya perbedaan budaya.

4.6 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji model, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat dibuktikan. Pengujian model dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh hubungan antara konstruk Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural dengan variabel mediasi Psikologis Kepemilikan terhadap Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja.

Hasil uji hipotesis terlihat dari keluaran proses *syntax* dalam rumus persamaan olahan peneliti dan juga pada *path diagram*. Pada hubungan yang signifikan, ditandai dengan *t-value* yang berwarna hitam pada diagram path dengan nilai $> 1,96$. Sedangkan hubungan yang tidak signifikan, ditandai dengan *t-value* yang berwarna merah dengan nilai $< 1,96$.

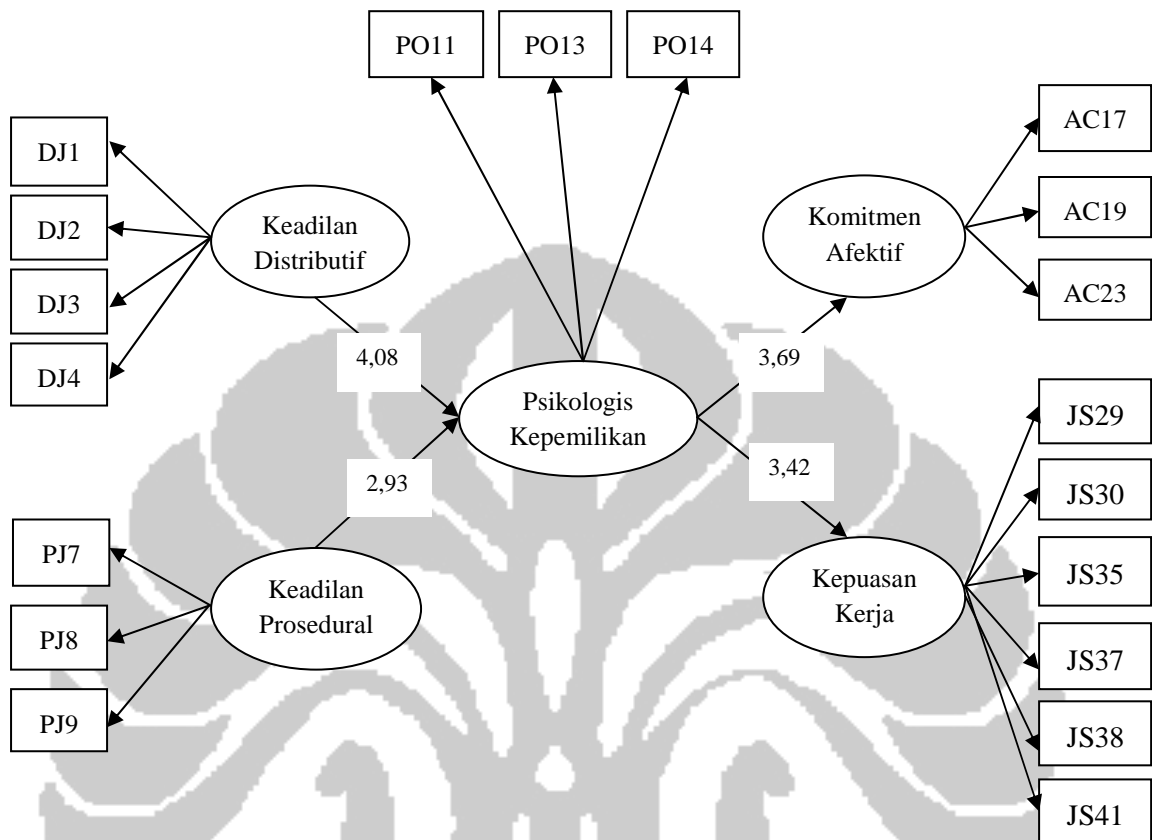
Tabel 4.24
Analisis Hasil

Hipotesis	Hubungan	t-value	Keterangan	Keputusan
1	Keadilan Distributif mempengaruhi Psikologis Kepemilikan	4,08	Signifikan	Hipotesis Diterima
2	Keadilan Prosedural mempengaruhi Psikologis Kepemilikan	2,93	Signifikan	Hipotesis Diterima
3	Keadilan Distributif & Keadilan Prosedural mempengaruhi Psikologis Kepemilikan mempengaruhi Komitmen Afektif	3,69	Signifikan	Hipotesis Diterima
4	Keadilan Distributif & Keadilan Prosedural mempengaruhi Psikologis Kepemilikan mempengaruhi Kepuasan Kerja	3,42	Signifikan	Hipotesis Diterima

Sumber: Output *Lisrel* olahan peneliti.

Keterangan: * koefisien tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$

Gambar 4.3
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis



Sumber: Olahan data peneliti.

Setelah diperoleh model dengan tingkat kecocokan yang membaik, langkah selanjutnya adalah menginterpretasi hasil yang diperoleh.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan peneliti, hubungan-hubungan yang terjadi di antara tiap konstruk pada penelitian ini terbukti signifikan pada tingkat keyakinan 95%, dengan *t-value* > 1,96. Adapun interpretasi hasil yang diperoleh dari hasil olah data menggunakan *Lisrel*, sebagai berikut:

1. Hubungan antara persepsi keadilan distributif karyawan non-keluarga dengan psikologis kepemilikan (H_1) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan *t-value* 4,08 (tingkat kepercayaan 95%). Artinya bahwa semakin besar praktek keadilan distributif yang dirasakan oleh seorang karyawan, maka akan semakin besar pula rasa kepemilikan seseorang pada perusahaan tersebut.
2. Hubungan persepsi keadilan prosedural karyawan non-keluarga dengan psikologis kepemilikan (H_2) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan *t-value* 2,93 (tingkat kepercayaan 95%). Artinya semakin besar praktek keadilan prosedural yang dirasakan oleh seorang karyawan, maka akan semakin besar pula rasa kepemilikan seseorang pada perusahaan tersebut.
3. Hubungan persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan karyawan non-keluarga dengan komitmen afektif (H_3) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan *t-value* 3,69 (tingkat kepercayaan 95%). Artinya semakin besar komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja, maka akan semakin besar pula rasa memilikinya terhadap perusahaan.
4. Hubungan persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan karyawan non-keluarga dengan kepuasan kerja (H_4) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan *t-value* 3,42 (tingkat kepercayaan 95%). Artinya semakin besar rasa puas yang dirasakan seorang karyawan akan pekerjaannya, maka semakin besar pula rasa memilikinya terhadap perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas, dengan diterimanya H_1 dan H_2 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan psikologis kepemilikan seolah membuktikan bahwa perusahaan keluarga yang menjadi responden dalam penelitian ini telah melakukan praktik-praktik keadilan, baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural, dengan baik tanpa membedakan apakah karyawan tersebut masih memiliki hubungan keluarga atau tidak. Misalnya saja dengan

berpengaruhnya wawancara penilaian kerja terhadap pendistribusian hasil organisasi (gaji, promosi, dan kenaikan) yang juga disesuaikan dengan kinerja karyawan atau keterlibatan karyawan dalam membuat keputusan penting organisasi.

Perlu diketahui, beberapa perusahaan keluarga yang menjadi responden dalam penelitian ini menerapkan sistem bonus atas kinerja karyawannya yang telah mencapai target serta penghargaan sebagai “Karyawan Teladan” bagi karyawan dengan prestasi baik. Hal ini tentu mampu menjawab mengapa persepsi keadilan (terutama keadilan distributif) memiliki pengaruh. Temuan ini juga mendukung teori Chi & Han, (2008) yang mengatakan bahwa mungkin ada hubungan antara persepsi keadilan dan psikologis kepemilikan.

Ketika seorang karyawan menganggap kepemilikan organisasi menjadi bagian dari psikologis identitas pemilik dan dirasakan sebagai ekstensi diri, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja tersendiri, sesuai dengan penelitian Belk, 1988 dan Dittmar, 1992. Hal ini menggambarkan keadaan karyawan yang menjadi responden penelitian. Sebagian besar merupakan karyawan yang telah bekerja dari awal perusahaan didirikan. Sehingga tentu saja rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan cukup besar. Apalagi perlakuan pihak manajemen yang cukup adil kepada karyawan mampu membuat karyawan merasa puas akan pekerjaannya serta komit terhadap perusahaan keluarga tempatnya bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chua et al., (1999) yang menggunakan konsep psikologis kepemilikan sebagai faktor yang menghubungkan antara psikologis kepemilikan dan komitmen afektif (Bernhard & O'Driscoll, 2011) dan kepuasan kerja (Dyne & Pierce, 2004).

Terbuktinya H₃ menandakan bahwa karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan tempat responden bekerja dengan didukung oleh sikap konsisten mereka terhadap perusahaan. Adanya keterikatan psikologis karyawan dan organisasinya yang menyebabkan seseorang sangat komit terhadap organisasinya. Misalnya mereka berencana menghabiskan karir mereka di perusahaan tersebut karena

merasa terikat secara emosional dengan perusahaan. Makna perusahaan bagi karyawanpun dirasakan cukup besar sehingga jika perusahaan mengalami kesulitan, karyawan tidak segan untuk membantu sesuai dengan kemampuan mereka. Secara ekonomi, adanya perusahaan sangat berpengaruh bagi kehidupan karyawan. Apalagi beberapa perusahaan yang menjadi responden pada penelitian ini tidak segan untuk memberikan bantuan biaya kuliah untuk karyawan-karyawan yang berprestasi dan potensial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Bernhard dan O'Driscoll, 2011 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara psikologis kepemilikan dengan komitmen afektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Dyne dan Pierce, 2004, memperoleh hasil bahwa adanya hubungan positif antara psikologis kepemilikan dengan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan diterimanya H₄ yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara persepsi keadilan yang dimediasi oleh psikologis kepemilikan, di mana kepuasan kerja diartikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robins & Judge 2007).

Diterimanya H₄ juga berarti aspek-aspek kepuasan kerja menurut Smith, Kendall, dan Hulin (1969), (dalam Luthans, 1998), bisa disimpulkan dirasakan cukup baik oleh karyawan. Dalam aspek pekerjaan itu sendiri misalnya, seorang karyawan memiliki kesempatan melakukan sesuatu yang mengandalkan kemampuannya sebagai contoh dalam membuat suatu keputusan terhadap masalah yang dialami dalam pekerjaannya. Karyawan juga memiliki kesempatan untuk naik jabatan dibarengi dengan kenaikan upah yang sesuai. Kemampuan atasan dalam menangani bawahan, lingkungan kerja yang nyaman, serta rekan kerja yang mampu bergaul dengan baik menjadi faktor-faktor yang menyebabkan H₄ diterima.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan Distributif terbukti berpengaruh signifikan terhadap Psikologis Kepemilikan. Pengaruh ini dapat disebabkan karena adanya praktik-praktik keadilan yang mengarah pada pendistribusian hasil organisasi seperti upah, promosi, atau kenaikan. Kondisi seperti ini membuat karyawan merasa nyaman bekerja pada perusahaan keluarga seperti perusahaannya sendiri.
2. Keadilan Prosedural terbukti berpengaruh signifikan terhadap Psikologis Kepemilikan. Pengaruh ini dapat disebabkan oleh sikap perusahaan untuk melibatkan karyawan pada proses-proses pengambilan keputusan penting yang terkait dengan keberadaan karyawan di perusahaan, misalnya keputusan mengenai hukuman atau penghargaan yang akan diterima oleh karyawan.
3. Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural yang dimediasi oleh Psikologis Kepemilikan terbukti berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif. Pengaruh ini dapat disebabkan oleh sikap perusahaan yang adil dan mau memperhatikan kebutuhan karyawan serta suasana kekeluargaan yang dirasakan karyawan sehingga mampu menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.
4. Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural yang dimediasi oleh Psikologis Kepemilikan terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh ini dapat disebabkan oleh pengkondisian yang nyaman di dalam perusahaan layaknya keluarga sendiri. Selain itu, selama ini perusahaan telah melakukan praktik-praktik keadilan dengan baik seperti adil dalam pemberian upah, promosi, atau kenaikan; mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan penting yang berkaitan dengan karyawan seperti penghargaan atau hukuman;

kemampuan atasan untuk menilai kinerja karyawan dengan objektif; serta didukung dengan suasana kekeluargaan dan rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik membuat karyawan merasa puas dan betah bekerja di perusahaan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan tersebut, antara lain:

1. Keterbatasan waktu yang berkisar 3-4 bulan, sehingga peneliti hanya mampu mengumpulkan jumlah sampel yang tidak terlalu banyak, yaitu 193 orang responden.
2. Kurangnya kesadaran akan pentingnya manajemen yang baik dalam perusahaan keluarga yang menyebabkan penelitian ini mengalami keterbatasan sumber perolehan data. Sehingga jumlah responden yang digunakan untuk penelitian masih tergolong sedikit dan mungkin belum bisa merepresentasikan keseluruhan populasi.
3. Beberapa perusahaan keluarga dengan manajemen yang baik tidak memberi kesempatan bagi mahasiswa atau siapapun untuk melakukan penelitian di perusahaan mereka.

5.3 Saran

Berikut ini saran yang dapat diberikan bagi akademisi, bagi manajemen perusahaan serta saran untuk penelitian selanjutnya.

5.3.1 Saran Untuk Organisasi

Dengan adanya hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Psikologis Kepemilikan, Komitmen Afektif, dan Kepuasan Kerja, maka perusahaan disarankan untuk lebih meningkatkan:

1. Praktik-praktik keadilan di dalam perusahaan terutama dalam hal pendistribusian hasil dan proses pengambilan keputusan-keputusan penting perusahaan,

2. Menciptakan suasana kekeluargaan yang hangat namun tetap profesional agar karyawan berpikir dan merasa bekerja untuk perusahaan mereka sendiri seperti mengadakan *family gathering* atau *outing* demi menciptakan keakraban dan rasa kekeluargaan di antara karyawan,
3. Menjalin dan menjaga hubungan yang baik dengan karyawan agar karyawan tidak merasa mudah saja bagi mereka untuk bekerja dan terikat dengan perusahaan lain. Hal ini dimaksudkan agar karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap perusahaan, sehingga karyawan betah dan tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaannya meningkat. Hal ini tentu saja menguntungkan perusahaan karena dengan adanya komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan yang baik, tingkat *turnover* karyawan akan semakin rendah sehingga perusahaan dapat menghemat biaya.

5.3.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan proses selama penelitian, ada beberapa hal yang dapat dijadikan masukan untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Menambah jumlah sampel menjadi di atas 200, karena akan memberikan tingkat signifikansi yang lebih baik dan/atau memperluas daerah penelitian bukan hanya di Jakarta dan Bogor, tetapi juga di seluruh Indonesia atau setidaknya Pulau Jawa.
2. Mengkonfirmasi temuan kuantitatif secara mendalam dengan melakukan seperti *in-depth-interview* atau *focus group discussion*.
3. Melakukan penelitian pada satu industri saja, misalnya manufaktur, sehingga perolehan olah data yang didapat akan lebih baik.
4. Menambahkan faktor-faktor lain dalam penelitian selanjutnya, seperti tingkat *turnover* karyawan ke dalam model penelitian sebagai variabel baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- American Family Business Survey. (Oktober, 2007). (www.massmutual.com).
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285.
- Barnett, T, & Kellermanns, F. W. (2006). *Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 837–854.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Becker, T. E. (1992). *Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?.* *Academy of Management Journal*, 35, 232–244.
- Beehr, T. A., Drexler, J. A. J., & Faulkner, S. (1997). *Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses*. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297–312.
- Begley, T. M., Lee, C., & Hui, C. (2006). *Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work-related reactions*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 705–721.
- Belk, R. W. (1988). *Possessions and the extended self*. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). *Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily employees' work attitudes and behaviors*. *Group & Organization Management* Forthcoming.
- Beugré, C.D. (2002). *Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective*. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1091-1104.

- Beugre, C. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Blondel, C., Carlock, R. S., & Heyden, L. V. D. (2000). *Fair process: Seeking justice in family firms*. In P. Poutziouris (Ed.), *Tradition or enterprise in the new economy*. Manchester, UK: The University of Manchester Business School.
- Broome, Kirk M., Danica K. Knight, Jennifer R. Edwards, Patrick M. Flynn. (2008). *Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs*. Institute of Behavioral Research, Texas Christian University, Fort Worth, TX 76129, USA (www.sciencedirect.com)
- Brown, T. L. (1989). *What will it take to win?* Industry Week, June 19, 15.
- Brown MW, Cudeck R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In: Bollen KA, Long JS, editors. *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations*. *Adm Sci Q* 1974;19:533–46.
- Byrne, Barbara M. (2001). *Structural Equation Modelling With AMOS: Basic Concepts, Applications, And Programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Carsrud, A.L. (2006). *Commentary: ‘‘Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees’ perceptions of justice in the family firm’’: It all depends on perceptions of family, fairness, equity, and justice*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 855–860.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics*. New York: Harper and Row.
- Chi, N., & Han, T. (2008). *Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice*. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 81(4), 691–711.
- Choi, J., & Chen, C. C. (2007). *The relationship of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures*. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 687–703.
- Chua, J.H, Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior*. *Entrepreneurship theory and practice*, 23 (4), 19-39.
- Colquitt, J.A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cooper, Donald R, Pamela S Schindler. (2006). *Business Research Methods (9th Ed)*. New York: McGraw Hill.
- Cowherd, DM, Levine DI. (1992). *Product quality and pay equity between lower level employees and top management: an investigation of distributive justice theory*. *Adm Sci Q* 37:302–20.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). *Procedural justice and worker motivation*. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds), *Motivation and work behavior (5th Ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(6), 1093–1116.
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martin Press.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford. (1993). *Selling Issues to Top Management*, *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3 pp. 397-428. Published by: Academy of Management Stable. URL: <http://www.jstor.org/stable/258903>.
- Dyne, Van L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. *Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and Validation*. *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802.
- Dyne, Van L., & Pierce, J. L. (2004). *Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459.
- Erdogan, B. (2002). *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals*. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Faustine, P. (2005). *Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tahan perusahaan keluarga di Indonesia*. Disertasi. Bandung: Program Studi Teknik Manajemen Industri Institut Teknologi Bandung.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Folger R, & Konovsky, M. (1989). *Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status of procedural preferences*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6): 1134-1140.
- Furby, L. (1978). *Possession in humans: an exploratory study of its meaning and motivation*. *Social Behavior and Personality*, 6, 49-65.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2002). *Organisational behaviour (3rd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghozali, I., Fuad. (2005). *Structural Equation Modelling; Teori Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilliland, Stephen W. (1994). *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System Original Research Article*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79.
- Greenberg, J. (1986). *Determinants of perceived fairness of performance evaluations*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hair, JF. Jr., Anderson, RE., Tatham, RL., & Black, WC. (1998). *Multivariate Data Analysis*. USA: Prentice Hall Inc.
- Hartmann, Linley C. & Mary Bambacas. (2000). *Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects*. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 8, No 1, 89-108.
- Haryono, P. (1983). *Kultur Cina dan Jawa: Pemahaman Menuju Asimilasi Kultural*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Heller, D., & Watson, D. (2005). *The dynamic spillover of satisfaction between work and marriage: The role of time, mood and personality*. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1273-1279.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P., & Parsa F. (2008). *Strategic management of family business: current findings and directions for future research*. *International Journal of Management*. Vol 25 No 1 March 2008, hal 95-110.
- Igbaria, M., N. Zinatelli, P.Cragg & A.L.M Cavaye (1997), *Personal Computing Acceptable Factors in Small Firms: A Structural Equation Model*. *MIS Quarterly*, pp.279-299.

- Jones, D. A., & Martens, M. L. (2009). *The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1025–1051.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications, 2nd Ed.* SPSS Inc.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). *Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(2), 27–42.
- Ko, J. W., Price, J. I., & Mueller, C. W. (1997). *Assesment of Allen and Meyer's three component model of organizational commitment in South Korea*. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6): 961-973.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). *Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1–18.
- Lambert, E. (2003). *Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff*. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155–168.
- Lee, C., & Farh, J. (1999). *The effects of gender on organizational justice perception*. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 133-143.
- Lee, C., Law, K., & Bobko, P. (1999). *The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two year study of a skill-based pay plan*. *Journal of Management*, 25, 851-874.
- LePine, J. A., & Van Dyne. (2001). *Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability*. *Journal of Applied Psychology*, 86: 326-336.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.). Social exchanges: Advances in theory and research (pp. 27–55)*. New York: Plenum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Locke, 1976 cited in Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). *Organizational behavior: affect in the workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307, p. 282

- Lu, Hong, Alison E. While, & K. Louise Barriball. (2005). *Job satisfaction among nurses: a literature review*. International Journal of Nursing Studies (www.sciencedirect.com).
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior (8th Ed)*. Singapore: Mc Graw Hill Company.
- Malhotra, Naresh K. (2004). *Marketing Research An Applied Orientation*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, Naresh K. (2007). *Marketing Research (5th Ed)*. Pearson Education International. New Jersey.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, S. M. (2000). *Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships*. Academy of Management Journal, 43(4), 738–748.
- McFarlin, D. B., & Sweneey, P. D. (1992). *Distributive and procedural justice as predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes*. Academy of Management Journal, 35 (3): 626-637.
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). *The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting*. Journal of Business Venturing, 18(4), 533–551.
- Montgomery, B., & Sinclair, A. 2000. *All in the family*. Business and Economic Review. 46 (2), hal 3-7.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Murtaza, Ghulam, Ikramullah Shad, Khurram Shahzad, Muhammad Kamal Shah, & Nadeem Ahmed Khan. (2011). *Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. (<http://www.eurojournals.com>).
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). *Effective whistle-blowing*. Academy of Management Review, 20: 679-708.
- Neininger, Alexandra, Nale Lehmann-Willenbrock, Simone Kauffeld, & Angela Henschel. (2010). *Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study*. Journal of vocational behavior. (<http://www.elsevier.com>).

- Odom, R., Boxx, W. & Dunn, M. (1990). *Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion*. Public Productivity and Management Review. Vol 14 No. 2. pp 157-70.
- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). *Keeping it 'all in the family': Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary?*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(2), 34–45.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). *Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model*. Journal of Organizational Behavior, 30, 477–496.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). *Toward a theory of psychological ownership in organizations*. Academy of Management Review, 26, 298–310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2003). *The state of psychological ownership: Integrating and extending a century research*. Review of General Psychology, 7, 84–107.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). *Employee ownership: a conceptual model of process and effects*. Academy of Management Review, 16, 121-144.
- Porter, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Potret Bisnis dan Perusahaan Keluarga Indonesia. Diakses pada tahun 2011. (<http://ybisnis.com/kewirausahaan/potret-bisnis-dan-perusahaan-keluarga-indonesia/>).
- Poza, Ernesto J. (2007). *Family Business, 2nd Edition*. Family Business Review Volume 20, Issue 4, pages 355–357. MARK T. GREEN.
- Poza, Ernesto J. (1998). *Business continuity is the prize of succession*. New York: NetMarque Inc.
- Rigdon, E.E. dan C.E Ferguson. (1991). *The Performance of the Polychromic Correlation Coefficient and Selected Fitting Function in Confirmatory Factor Analysis with Ordinal Data*. Journal of Marketing Research, Vol.28, pp.491-497.
- Robbins, Stephen P & Timothy A Judge. (2007). *Organizational Behavior 12th Ed*. New York: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational Dynamics, 12(1), 13–28.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). *Toward a theory of agency and altruism in family firms*. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.
- Shaw, Jason D., John E. Delery, Mohamed H.A. Abdulla. (2003). *Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country*. *Journal of business research*. (<http://www.sciencedirect.com>).
- Sieger, Philipp, Fabian Bernhard, Urs Frey. 2011. *Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership*. *Journal of Family Business Strategy* 2 (2011) 78–89. (<http://www.elsevier.com>).
- Singgih, Santoso. 200. *SPSS – Buku Latihan SPSS Parametrik*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Sitinjak, JRT & Sugiarto. (2006). *LISREL*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Spangenberg, H.H., & Theron, C.C. (2001). *Adapting the systems model of performance management to major changes in the external and internal organisational environments*. *South African Journal of Business Management*, 32, 35-47.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. USA: SAGE Publications.
- Sudarmanto, R. Gunawan (2005). *Analisis Regresi Linier Ganda Dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susanto, AB. (2006). *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: Quantum.
- Tagiuri, R, Davis, J.A. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. *Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts*. Reprinted 1996, *Family Business Review* IX (2) 199-208.
- Tagiuri, R, & Davis, J. A. (1992). *On the goals of successful family companies*. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- Tang, T.L.P., & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). *Distributive and Procedural Justice as related to satisfaction and commitment*. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61, 25-31.

- Tata, J. (2000). *Influence of role and gender on the use of distributive versus PJ principles*. *The Journal of Applied Psychology*, 134, 261-268.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). *Due Preocess in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice*. *Administrative science quarterly*, 40, 495-523.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). *Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors*. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Ward, J.L. (Auntum, 2009). *The ten hidden arts of successful business families*. *Family Business Magazine*, hal 49-52.
- William, C. R., & Livingstone, L. P. (1994). *Another look at the relationship between peformance and voluntary turnover*. *Academy of Management Journal* (2): 269-298.
- Wijanto, Setyo H., (2008). *Structural Equation Modelling*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yoon M. H., & Suh J., (2003). *Organizational Citizenship behaviors and service Quality as External Effectiveness of Contact Employees*. *Journal of Business Research*, 56:597-611.
- Yuswohady. *Harian Bisnis Indonesia*. Desember, 2003.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PRETEST



No. Kuesioner :

Tanggal :/...../.....

Responden Yth,

Saya mahasiswi tingkat akhir jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian Karya Akhir mengenai **Analisis Komitmen Afektif Dan Kepuasan Kerja Diantara Karyawan Bukan Keluarga: Peranan Persepsi Keadilan Dan Psikologis Kepemilikan**. Kuesioner ini dibuat sebagai sarana dalam rangka mendukung pembuatan karya akhir sebagai syarat untuk menyelesaikan program studi saya. Mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap. Kerahasiaan identitas Anda akan terjaga karena data ini hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Terima kasih atas waktu dan kesediaannya untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

- Rizqi Amalia -

Screening Questions

Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia.

S1. Apakah Anda bekerja pada perusahaan keluarga?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

S2. Apakah Anda bekerja pada perusahaan keluarga tersebut selama ≥ 6 bulan?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

S3. Apakah Anda berada pada posisi manajerial dalam perusahaan keluarga tersebut?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

S4. Apakah perusahaan Anda melakukan wawancara penilaian kerja?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

Main Questions

A. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan sudah sesuai dengan usaha saya dalam bekerja.	1	2	3	4	5	6
2. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan sudah sesuai untuk pekerjaan yang telah saya selesaikan.	1	2	3	4	5	6
3. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan sudah sesuai dengan kontribusi saya pada perusahaan.	1	2	3	4	5	6
4. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan bisa dibenarkan mengingat kinerja saya.	1	2	3	4	5	6

B. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Saya dapat mengekspresikan pendapat dan perasaan saya selama wawancara penilaian kerja.	1	2	3	4	5	6
2. Saya memiliki pengaruh pada hasil wawancara penilaian kerja, seperti gaji, promosi, dan kenaikan.	1	2	3	4	5	6
3. Wawancara penilaian kerja telah diaplikasikan secara	1	2	3	4	5	6

konsisten di dalam perusahaan tempat saya bekerja.						
4. Wawancara penilaian kerja di perusahaan tempat saya bekerja didasarkan pada informasi yang akurat.	1	2	3	4	5	6
5. Wawancara penilaian kerja di perusahaan tempat saya bekerja menjunjung tinggi standar etika dan moral.	1	2	3	4	5	6

C. Psikologis Kepemilikan (*Psychological Ownership*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Saya menganggap perusahaan tempat saya bekerja sebagai perusahaan SAYA.	1	2	3	4	5	6
2. Saya merasa perusahaan tempat saya bekerja adalah perusahaan KAMI.	1	2	3	4	5	6
3. Rasa kepemilikan pribadi saya terhadap perusahaan sangat tinggi.	1	2	3	4	5	6
4. Saya merasa ini adalah perusahaan SAYA.	1	2	3	4	5	6
5. Perusahaan ini adalah perusahaan KAMI.	1	2	3	4	5	6
6. Sebagian besar karyawan di sini merasa seolah-olah mereka bekerja untuk perusahaan mereka sendiri.	1	2	3	4	5	6
7. Sulit bagi saya untuk berpikir bahwa organisasi ini adalah MILIK SAYA.	1	2	3	4	5	6

D. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Saya akan merasa sangat	1	2	3	4	5	6

senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.						
2. Saya senang mendiskusikan perusahaan saya dengan orang lain (yang bekerja di luar perusahaan saya).	1	2	3	4	5	6
3. Saya menganggap masalah perusahaan adalah masalah saya juga.	1	2	3	4	5	6
4. Saya merasa dapat dengan mudah terikat dengan perusahaan lain semudah saya terikat dengan perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
5. "Bagian dari keluarga" tidak saya rasakan di dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6
6. Saya tidak merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
7. Perusahaan ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya.	1	2	3	4	5	6
8. Rasa memiliki saya terhadap perusahaan tidaklah kuat.	1	2	3	4	5	6

E. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
Dalam pekerjaan saya saat ini, inilah yang saya rasakan:						
1. Mampu tetap sibuk sepanjang waktu.	1	2	3	4	5	6
2. Memiliki kesempatan untuk bekerja seorang diri di tempat kerja.	1	2	3	4	5	6
3. Berpeluang melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu.	1	2	3	4	5	6
4. Berpeluang untuk menjadi "seseorang" di dalam komunitas saya.	1	2	3	4	5	6
5. Atasan saya menangani bawahan dengan baik.	1	2	3	4	5	6
6. Kompetensi atasan saya dalam membuat keputusan.	1	2	3	4	5	6

7. Mampu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan nurani saya.	1	2	3	4	5	6
8. Pekerjaan saya mendukung jabatan yang tetap.	1	2	3	4	5	6
9. Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.	1	2	3	4	5	6
10. Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan.	1	2	3	4	5	6
11. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang mengandalkan kemampuan saya.	1	2	3	4	5	6
12. Kebijakan perusahaan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
13. Memiliki upah/gaji yang sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan.	1	2	3	4	5	6
14. Memiliki kesempatan untuk naik jabatan dalam pekerjaan ini.	1	2	3	4	5	6
15. Memiliki kebebasan menggunakan penilaian atau keputusan sendiri.	1	2	3	4	5	6
16. Memiliki kesempatan untuk mencoba metode/cara sendiri dalam melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
17. Memiliki kondisi kerja yang baik.	1	2	3	4	5	6
18. Memiliki rekan kerja yang dapat bergaul dengan baik satu sama lain.	1	2	3	4	5	6
19. Mendapatkan pujian ketika melakukan pekerjaan dengan baik.	1	2	3	4	5	6
20. Merasa telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	1	2	3	4	5	6

Demographic Questions

D1. Bentuk perusahaan :

- a. PT Tertutup
- b. CV
- c. Lain-lain,

D2. Posisi/jabatan :

- a. Top Manager (Direktur)
- b. Middle Manager (Kepala Bagian, Kepala Divisi, Manajer Pabrik, dsb)
- c. Low Manager (Supervisor, Manajer Area, Lain-lain)

D3. Sudah berapa lama Anda berada dalam posisi tersebut :

- a. 6 bulan – 2 tahun
- b. 2 tahun, 1 bulan – 5 tahun
- c. 5 tahun, 1 bulan – 10 tahun
- d. > 10 tahun

D4. Jenis kelamin :

- a. Pria
- b. Wanita

D5. Usia :

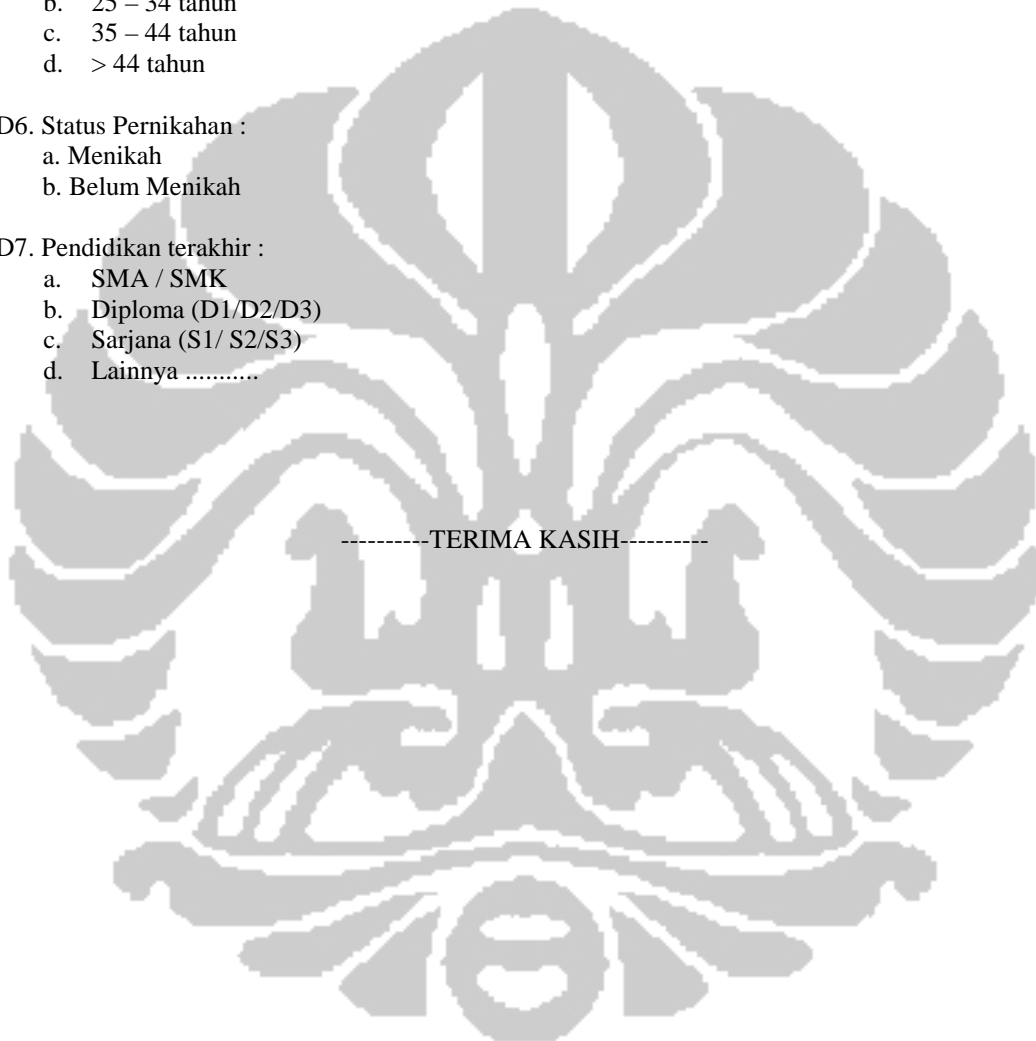
- a. 18 – 24 tahun
- b. 25 – 34 tahun
- c. 35 – 44 tahun
- d. > 44 tahun

D6. Status Pernikahan :

- a. Menikah
- b. Belum Menikah

D7. Pendidikan terakhir :

- a. SMA / SMK
- b. Diploma (D1/D2/D3)
- c. Sarjana (S1/ S2/S3)
- d. Lainnya



LAMPIRAN 2

KUESIONER DIPERBAHARUI



No. Kuesioner :

Tanggal :/...../.....

Responden Yth,

Saya mahasiswi tingkat akhir jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian Karya Akhir mengenai **Analisis Komitmen Afektif Dan Kepuasan Kerja Diantara Karyawan Bukan Keluarga: Peranan Persepsi Keadilan Dan Psikologis Kepemilikan**. Kuesioner ini dibuat sebagai sarana dalam rangka mendukung pembuatan karya akhir sebagai syarat untuk menyelesaikan program studi saya. Mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap. Kerahasiaan identitas Anda akan terjaga karena data ini hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Terima kasih atas waktu dan kesediaannya untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

- Rizqi Amalia -

Screening Questions

Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia.

S1. Apakah Anda bekerja pada perusahaan keluarga?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

S2. Apakah Anda bekerja pada perusahaan keluarga tersebut selama ≥ 6 bulan?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

S3. Apakah Anda berada pada posisi manajerial dalam perusahaan keluarga tersebut?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

S4. Apakah perusahaan Anda melakukan wawancara penilaian kerja?

1. Ya	Lanjut ke pertanyaan berikut.
2. Tidak	Berhenti sampai di sini. Terimakasih

Main Questions

A. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan sudah sesuai dengan usaha saya dalam bekerja.	1	2	3	4	5	6
2. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan sudah sesuai untuk pekerjaan yang telah saya selesaikan.	1	2	3	4	5	6
3. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan sudah sesuai dengan kontribusi saya pada perusahaan.	1	2	3	4	5	6
4. Hasil wawancara penilaian kerja saya seperti gaji, promosi, dan kenaikan bisa dibenarkan mengingat kinerja saya.	1	2	3	4	5	6

B. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Saya dapat mengekspresikan pendapat dan perasaan saya selama wawancara penilaian kerja.	1	2	3	4	5	6
2. Wawancara penilaian kerja telah diaplikasikan secara konsisten di dalam perusahaan tempat saya bekerja.	1	2	3	4	5	6
3. Wawancara penilaian kerja di perusahaan tempat saya bekerja didasarkan pada	1	2	3	4	5	6

informasi yang akurat.						
4. Wawancara penilaian kerja di perusahaan tempat saya bekerja menjunjung tinggi standar etika dan moral.	1	2	3	4	5	6

C. Psikologis Kepemilikan (*Psychological Ownership*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Saya menganggap perusahaan tempat saya bekerja sebagai perusahaan SAYA.	1	2	3	4	5	6
2. Saya merasa perusahaan tempat saya bekerja adalah perusahaan KAMI.	1	2	3	4	5	6
3. Rasa kepemilikan pribadi saya terhadap perusahaan sangat tinggi.	1	2	3	4	5	6
4. Saya merasa ini adalah perusahaan SAYA.	1	2	3	4	5	6
5. Perusahaan ini adalah perusahaan KAMI.	1	2	3	4	5	6
6. Sebagian besar karyawan di sini merasa seolah-olah mereka bekerja untuk perusahaan mereka sendiri.	1	2	3	4	5	6
7. Sulit bagi saya untuk berpikir bahwa organisasi ini adalah MILIK SAYA.	1	2	3	4	5	6

D. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
1. Saya akan merasa sangat senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
2. Saya menganggap masalah perusahaan adalah masalah saya juga.	1	2	3	4	5	6
3. Saya merasa dapat dengan mudah terikat dengan perusahaan lain semudah	1	2	3	4	5	6

saya terikat dengan perusahaan ini.						
4. “Bagian dari keluarga” tidak saya rasakan di dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6
5. Saya tidak merasa terlibat secara emosional dengan perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
6. Perusahaan ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya.	1	2	3	4	5	6
7. Rasa memiliki saya terhadap perusahaan tidaklah kuat.	1	2	3	4	5	6

E. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang tersedia di setiap pernyataan yang tersedia sesuai dengan penilaian Anda. 1: sangat tidak sesuai, 2 : tidak sesuai, 3 : agak tidak sesuai, 4 : agak sesuai, 5 : sesuai, 6 : sangat sesuai.

Pernyataan	Sangat Tidak Sesuai 1	Tidak Sesuai 2	Agak Tidak Sesuai 3	Agak Sesuai 4	Sesuai 5	Sangat Sesuai 6
Dalam pekerjaan saya saat ini, inilah yang saya rasakan:						
1. Mampu tetap sibuk sepanjang waktu.	1	2	3	4	5	6
2. Memiliki kesempatan untuk bekerja seorang diri di tempat kerja.	1	2	3	4	5	6
3. Berpeluang untuk menjadi “seseorang” di dalam komunitas saya.	1	2	3	4	5	6
4. Atasan saya menangani bawahan dengan baik.	1	2	3	4	5	6
5. Kompetensi atasan saya dalam membuat keputusan.	1	2	3	4	5	6
6. Mampu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan nurani saya.	1	2	3	4	5	6
7. Pekerjaan saya mendukung jabatan yang tetap.	1	2	3	4	5	6
8. Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.	1	2	3	4	5	6
9. Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan.	1	2	3	4	5	6
10. Kebijakan perusahaan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
11. Memiliki upah/gaji yang sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan.	1	2	3	4	5	6

12. Memiliki kesempatan untuk naik jabatan dalam pekerjaan ini.	1	2	3	4	5	6
13. Memiliki kesempatan untuk mencoba metode/cara sendiri dalam melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
14. Memiliki kondisi kerja yang baik.	1	2	3	4	5	6
15. Memiliki rekan kerja yang dapat bergaul dengan baik satu sama lain.	1	2	3	4	5	6
16. Mendapatkan pujian ketika melakukan pekerjaan dengan baik.	1	2	3	4	5	6

Demographic Questions

D1. Bentuk perusahaan :

- a. PT Tertutup
- b. CV
- c. Lain-lain,

D2. Posisi/jabatan :

- a. Top Manager (Direktur)
- b. Middle Manager (Kepala Bagian, Kepala Divisi, Manajer Pabrik, dsb)
- c. Low Manager (Supervisor, Manajer Area, Lain-lain)

D3. Sudah berapa lama Anda berada dalam posisi tersebut :

- a. 6 bulan – 2 tahun
- b. 2 tahun, 1 bulan – 5 tahun
- c. 5 tahun, 1 bulan – 10 tahun
- d. > 10 tahun

D4. Jenis kelamin :

- a. Pria
- b. Wanita

D5. Usia :

- a. 18 – 24 tahun
- b. 25 – 34 tahun
- c. 35 – 44 tahun
- d. > 44 tahun

D6. Status Pernikahan :

- a. Menikah
- b. Belum Menikah

D7. Pendidikan terakhir :

- a. SMA / SMK
- b. Diploma (D1/D2/D3)
- c. Sarjana (S1/ S2/S3)
- d. Lainnya

-----TERIMA KASIH-----

LAMPIRAN 3
RELIABILITAS PRETEST KEADILAN DISTRIBUTIF

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DJ 1	4.17	.874	30
DJ 2	4.10	.845	30
DJ 3	4.20	.805	30
DJ 4	4.37	.809	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DJ 1	12.67	4.506	.756	.829
DJ 2	12.73	4.961	.638	.875
DJ 3	12.63	4.792	.747	.833
DJ 4	12.47	4.671	.786	.817

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.83	8.075	2.842	4

LAMPIRAN 4
RELIABILITAS PRETEST KEADILAN PROSEDURAL

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.489	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PJ 5	4.60	.675	30
PJ 6	4.37	.850	30
PJ 7	4.40	.675	30
PJ 8	4.50	.820	30
PJ 9	4.80	.925	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PJ 5	18.07	4.064	.248	.446
PJ 6	18.30	4.631	-.043	.631
PJ 7	18.27	3.720	.392	.363
PJ 8	18.17	3.661	.275	.427
PJ 9	17.87	2.671	.552	.182

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.67	5.195	2.279	5

LAMPIRAN 5
RELIABILITAS PRETEST KEADILAN PROSEDURAL PERBAIKAN

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.631	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PJ 5	4.60	.675	30
PJ 7	4.40	.675	30
PJ 8	4.50	.820	30
PJ 9	4.80	.925	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PJ 5	13.70	3.666	.198	.689
PJ 7	13.90	3.197	.406	.570
PJ 8	13.80	2.855	.398	.572
PJ 9	13.50	1.983	.689	.303

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.30	4.631	2.152	4

LAMPIRAN 6
RELIABILITAS PRETEST PSIKOLOGIS KEPEMILIKAN

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PO 10	4.30	1.179	30
PO 11	4.50	.938	30
PO 12	4.40	1.070	30
PO 13	4.30	1.119	30
PO 14	4.43	.817	30
PO 15	4.30	.750	30
PO 16	3.90	1.062	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PO 10	25.83	12.764	.577	.670
PO 11	25.63	13.757	.630	.664
PO 12	25.73	13.306	.585	.670
PO 13	25.83	13.661	.496	.693
PO 14	25.70	15.597	.426	.711
PO 15	25.83	17.178	.205	.749
PO 16	26.23	15.840	.242	.753

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.13	19.016	4.361	7

LAMPIRAN 7
RELIABILITAS PRETEST KOMITMEN AFEKTIF

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AC 17	4.03	.964	30
AC 18	3.67	1.213	30
AC 19	4.53	.819	30
AC 20	3.80	1.157	30
AC 21	4.60	1.003	30
AC 22	4.53	.973	30
AC 23	4.70	.877	30
AC 24	4.20	1.186	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AC 17	30.03	14.378	.584	.549
AC 18	30.40	20.662	-.231	.768
AC 19	29.53	15.844	.470	.587
AC 20	30.27	17.995	.025	.700
AC 21	29.47	13.913	.623	.535
AC 22	29.53	14.326	.585	.548
AC 23	29.37	15.137	.539	.568
AC 24	29.87	13.775	.500	.563

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.07	19.582	4.425	8

LAMPIRAN 8
RELIABILITAS PRETEST KOMITMEN AFEKTIF PERBAIKAN

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AC 17	4.03	.964	30
AC 19	4.53	.819	30
AC 20	3.80	1.157	30
AC 21	4.60	1.003	30
AC 22	4.53	.973	30
AC 23	4.70	.877	30
AC 24	4.20	1.186	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AC 17	26.37	15.689	.529	.730
AC 19	25.87	16.533	.519	.736
AC 20	26.60	17.352	.205	.804
AC 21	25.80	14.579	.662	.701
AC 22	25.87	14.878	.644	.706
AC 23	25.70	16.286	.510	.736
AC 24	26.20	15.062	.455	.749

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.40	20.662	4.546	7

LAMPIRAN 9
RELIABILITAS PRETEST KEPUASAN KERJA

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.622	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS 25	4.30	.915	30
JS 26	4.40	.770	30
JS 27	4.43	1.073	30
JS 28	4.43	.626	30
JS 29	4.73	.785	30
JS 30	4.67	.606	30
JS 31	4.43	.935	30
JS 32	4.47	.860	30
JS 33	4.43	.679	30
JS 34	4.40	.724	30
JS 35	4.33	.844	30
JS 36	4.60	.770	30
JS 37	4.33	.844	30
JS 38	3.97	.615	30
JS 39	3.97	1.033	30
JS 40	4.23	.774	30
JS 41	4.93	.691	30
JS 42	5.00	.788	30
JS 43	4.83	.834	30
JS 44	4.67	.922	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS 25	85.27	30.409	.113	.624
JS 26	85.17	30.075	.204	.611
JS 27	85.13	32.878	-.133	.667
JS 28	85.13	30.878	.161	.615
JS 29	84.83	28.006	.454	.579
JS 30	84.90	29.128	.442	.588
JS 31	85.13	28.051	.350	.589
JS 32	85.10	30.231	.150	.618
JS 33	85.13	31.844	.011	.631
JS 34	85.17	31.040	.103	.622
JS 35	85.23	32.323	-.067	.646
JS 36	84.97	27.964	.471	.577
JS 37	85.23	27.702	.448	.577
JS 38	85.60	30.110	.282	.604
JS 39	85.60	31.628	-.026	.648
JS 40	85.33	30.299	.175	.614
JS 41	84.63	27.482	.611	.564
JS 42	84.57	27.564	.509	.571
JS 43	84.73	27.168	.521	.567
JS 44	84.90	31.541	.000	.640

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
89.57	32.392	5.691	20

LAMPIRAN 10

RELIABILITAS PRETEST KEPUASAN KERJA PERBAIKAN

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	57.7
	Excluded ^a	22	42.3
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS 25	4.30	.915	30
JS 26	4.40	.770	30
JS 28	4.43	.626	30
JS 29	4.73	.785	30
JS 30	4.67	.606	30
JS 31	4.43	.935	30
JS 32	4.47	.860	30
JS 33	4.43	.679	30
JS 34	4.40	.724	30
JS 36	4.60	.770	30
JS 37	4.33	.844	30
JS 38	3.97	.615	30
JS 40	4.23	.774	30
JS 41	4.93	.691	30
JS 42	5.00	.788	30
JS 43	4.83	.834	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS 25	67.87	34.740	.059	.805
JS 26	67.77	31.771	.443	.772
JS 28	67.73	34.202	.221	.787
JS 29	67.43	31.220	.499	.767
JS 30	67.50	31.983	.563	.766
JS 31	67.73	30.823	.435	.772
JS 32	67.70	32.700	.282	.785
JS 33	67.73	33.926	.231	.786
JS 34	67.77	33.289	.287	.783
JS 36	67.57	31.702	.452	.771
JS 37	67.83	30.764	.506	.766
JS 38	68.20	32.166	.526	.768
JS 40	67.93	33.168	.274	.784
JS 41	67.23	31.564	.537	.766
JS 42	67.17	31.523	.460	.770
JS 43	67.33	30.920	.496	.767

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
72.17	36.213	6.018	16

LAMPIRAN 11

OUTPUT LISREL AWAL

DATE: 12/21/2011
TIME: 17:06

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\skripsi-1\afecctive commitment\Lisrel 1\olah1.spj:

Raw data from file dataresponden.psf
Sample Size = 193
Latent Variables Djust Pjust Pown Acom Jsatis

Relationships

DJ1 = 1*Djust
DJ2-DJ4 = Djust
PJ5 = 1*Pjust
PJ7-PJ9 = Pjust
PO10 = 1*Pown
PO11-PO16 = Pown
AC17 = 1*Acom
AC19-AC24 = Acom
JS25 = 1*Jsatis
JS26 JS28-JS34 JS36 JS37 JS38 JS40 JS41 JS42 JS43 = Jsatis

Set the Variance of Djust to 1.00
Set the Variance of Pjust to 1.00
Set the Variance of Pown to 1.00
Set the Variance of Acom to 1.00
Set the Variance of Jsatis to 1.00

Options: SC

Path Diagram
Method of Estimation: Maximum Likelihood
End of Problem

Sample Size = 193

Covariance Matrix

	DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	PJ5	PJ7
DJ1	0.82					
DJ2	0.59	0.95				
DJ3	0.31	0.28	0.71			
DJ4	0.33	0.30	0.40	0.63		
PJ5	0.05	0.09	0.11	0.13	0.54	
PJ7	0.16	0.19	0.22	0.27	0.19	0.55
PJ8	0.21	0.19	0.14	0.25	0.14	0.27
PJ9	0.21	0.20	0.19	0.17	0.22	0.16
PO10	-0.04	0.26	0.05	-0.02	0.28	-0.02
PO11	0.32	0.41	0.08	-0.02	0.07	-0.02
PO12	0.27	0.36	0.17	0.04	0.11	-0.09
PO13	0.25	0.46	0.04	-0.05	0.21	0.13
PO14	0.36	0.42	0.21	0.12	0.03	0.02
PO15	0.16	0.28	0.12	0.01	0.05	0.09
PO16	-0.02	0.16	-0.02	0.03	0.17	0.03
AC17	0.03	0.24	0.21	0.12	0.37	0.16
AC19	0.15	0.21	0.12	0.15	0.19	0.14
AC20	0.18	0.12	0.19	0.15	-0.02	0.08
AC21	0.15	0.13	0.12	0.08	0.04	0.06
AC22	0.10	0.04	0.05	0.08	0.10	0.08
AC23	0.13	-0.09	0.11	0.10	0.21	0.08
AC24	0.09	0.10	0.08	0.01	0.21	0.06
JS25	-0.05	0.01	0.13	0.13	0.14	0.08
JS26	-0.07	-0.05	-0.18	-0.16	0.11	-0.04
JS28	-0.05	-0.04	-0.03	-0.11	0.09	-0.06
JS29	0.21	0.25	0.17	0.20	0.19	0.23
JS30	0.17	0.22	0.17	0.19	0.16	0.17
JS31	0.26	0.27	0.12	0.15	0.12	0.02
JS32	0.24	0.21	0.19	0.18	0.28	0.19
JS33	0.02	0.05	0.14	0.12	0.23	0.09
JS34	0.18	0.22	0.17	0.20	0.28	0.13
JS36	0.29	0.28	0.13	0.15	0.15	0.18
JS37	0.36	0.40	0.14	0.16	0.05	0.14
JS38	0.29	0.37	0.17	0.11	0.08	0.13
JS40	0.27	0.26	-0.06	0.00	0.13	0.04
JS41	0.24	0.22	-0.03	-0.01	0.00	0.03
JS42	0.11	0.13	-0.03	-0.03	-0.03	0.02
JS43	0.21	0.19	0.10	0.16	0.12	0.13

Covariance Matrix

	PJ8	PJ9	PO10	PO11	PO12	PO13
PJ8	0.60					
PJ9	0.29	0.64				
PO10	0.18	0.23	1.21			
PO11	0.15	0.15	0.35	0.93		
PO12	0.09	0.22	0.57	0.47	1.15	
PO13	0.12	0.19	0.57	0.72	0.62	1.33
PO14	0.16	0.11	0.33	0.49	0.47	0.44
PO15	0.18	0.14	0.19	0.34	0.38	0.46
PO16	0.12	0.18	0.44	0.11	0.36	0.38
AC17	0.15	0.27	0.61	0.21	0.37	0.47
AC19	0.21	0.16	0.22	0.17	0.21	0.18

AC20	-0.05	0.10	-0.03	0.07	0.24	0.16
AC21	-0.01	0.20	-0.04	0.01	0.31	0.19
AC22	0.01	0.25	-0.04	0.09	0.25	0.21
AC23	0.11	0.22	0.23	0.23	0.25	0.30
AC24	0.07	0.24	-0.07	0.31	0.30	0.44
JS25	0.06	-0.02	0.20	-0.03	-0.07	0.10
JS26	0.11	0.00	0.12	0.18	0.21	0.29
JS28	-0.03	0.01	0.07	0.04	0.06	0.07
JS29	0.27	0.22	0.21	0.27	0.21	0.15
JS30	0.14	0.13	0.04	0.15	0.20	0.13
JS31	0.06	0.00	0.06	0.22	0.23	0.20
JS32	0.22	0.22	0.08	0.15	0.22	0.17
JS33	0.08	0.17	0.12	0.15	0.13	0.14
JS34	0.17	0.17	0.15	0.16	0.15	0.24
JS36	0.17	0.22	0.05	0.15	0.09	0.20
JS37	0.21	0.12	0.10	0.23	0.14	0.25
JS38	0.15	0.11	0.07	0.30	0.09	0.33
JS40	0.18	0.10	0.18	0.42	0.42	0.57
JS41	0.07	0.10	0.04	0.22	0.20	0.27
JS42	0.04	0.04	0.06	0.17	0.02	0.06
JS43	0.14	0.24	-0.05	0.19	0.07	0.05

Covariance Matrix

	PO14	PO15	PO16	AC17	AC19	AC20
PO14	0.83					
PO15	0.33	0.98				
PO16	0.27	0.19	1.44			
AC17	0.18	0.04	0.28	1.02		
AC19	0.19	0.07	0.14	0.42	0.71	
AC20	0.18	0.20	-0.07	0.17	0.13	1.06
AC21	0.08	-0.15	0.36	0.17	0.17	0.34
AC22	0.07	-0.12	0.44	0.10	0.17	0.31
AC23	0.14	0.02	0.11	0.45	0.38	0.12
AC24	0.03	-0.04	0.16	0.27	0.29	0.14
JS25	-0.02	-0.08	0.17	0.37	0.29	0.01
JS26	0.18	0.25	0.09	0.19	0.22	0.12
JS28	0.02	0.06	-0.10	0.12	0.22	0.02
JS29	0.20	0.13	0.15	0.25	0.18	0.08
JS30	0.17	0.05	0.14	0.19	0.09	0.17
JS31	0.30	0.15	0.13	0.17	0.21	0.16
JS32	0.29	0.22	0.26	0.17	0.26	0.10
JS33	0.07	0.01	-0.08	0.33	0.22	0.06
JS34	0.20	0.04	0.08	0.32	0.14	0.07
JS36	0.22	0.20	0.15	0.21	0.18	0.14
JS37	0.28	0.21	0.23	0.06	0.16	0.19
JS38	0.29	0.22	0.08	0.18	0.08	0.13
JS40	0.35	0.37	0.33	0.16	0.19	0.10
JS41	0.24	0.13	0.14	0.03	0.04	0.21
JS42	0.11	0.09	0.04	-0.06	0.01	0.08
JS43	0.07	-0.01	0.12	0.14	0.31	0.21

Covariance Matrix

	AC21	AC22	AC23	AC24	JS25	JS26
AC21	1.66					

AC22	1.43	1.70				
AC23	0.22	0.26	0.69			
AC24	1.01	1.10	0.46	2.03		
JS25	0.07	0.01	0.25	0.09	0.87	
JS26	0.05	0.09	0.17	0.14	0.18	0.98
JS28	-0.12	-0.16	0.12	0.10	0.33	0.40
JS29	0.08	0.17	0.25	0.30	0.06	0.09
JS30	0.28	0.27	0.15	0.22	0.05	0.08
JS31	0.20	0.15	0.09	0.23	0.21	0.25
JS32	0.17	0.26	0.22	0.28	0.07	0.07
JS33	0.13	0.25	0.28	0.42	0.09	0.06
JS34	0.02	0.03	0.21	0.15	0.05	0.08
JS36	0.01	0.06	0.09	0.04	0.07	0.15
JS37	0.08	0.02	0.05	0.14	0.14	0.00
JS38	-0.13	-0.17	0.04	0.11	0.08	0.06
JS40	0.00	0.05	0.20	0.29	0.11	0.39
JS41	0.28	0.27	0.07	0.22	0.00	0.03
JS42	0.00	-0.02	0.04	0.05	-0.02	0.01
JS43	0.37	0.45	0.31	0.43	0.19	0.03

Covariance Matrix

	JS28	JS29	JS30	JS31	JS32	JS33
JS28	0.71					
JS29	-0.03	0.66				
JS30	-0.05	0.34	0.45			
JS31	0.20	0.33	0.34	1.21		
JS32	0.07	0.37	0.24	0.19	0.92	
JS33	0.07	0.21	0.11	0.05	0.27	0.60
JS34	0.03	0.18	-0.18	0.20	0.32	0.24
JS36	0.09	0.24	0.13	0.29	0.34	0.09
JS37	0.08	0.23	0.12	0.25	0.29	-0.02
JS38	0.09	0.19	0.14	0.18	0.28	0.01
JS40	0.15	0.20	0.17	0.33	0.33	0.02
JS41	0.03	0.15	0.15	0.22	0.22	0.01
JS42	0.01	0.15	0.08	0.17	0.00	-0.07
JS43	0.09	0.24	0.20	0.14	0.32	0.16

Covariance Matrix

	JS34	JS36	JS37	JS38	JS40	JS41
JS34	0.53					
JS36	0.31	0.61				
JS37	0.21	0.35	0.71			
JS38	0.31	0.39	0.40	0.76		
JS40	0.23	0.29	0.33	0.39	1.05	
JS41	0.13	0.20	0.36	0.21	0.25	0.53
JS42	-0.02	0.08	0.18	0.14	0.08	0.23
JS43	0.12	0.19	0.24	0.23	0.16	0.30

Covariance Matrix

	JS42	JS43
JS42	0.34	
JS43	0.19	0.84

W_A_R_N_I_N_G : Both LX(1, 1) and PH(1, 1) are fixed non-zero values.
LISREL is unable to generate Starting Values for this model.
The model will be estimated using the NS option.

W_A_R_N_I_N_G : Both LX(5, 2) and PH(2, 2) are fixed non-zero values.
LISREL is unable to generate Starting Values for this model.
The model will be estimated using the NS option.

W_A_R_N_I_N_G : Both LX(9, 3) and PH(3, 3) are fixed non-zero values.
LISREL is unable to generate Starting Values for this model.
The model will be estimated using the NS option.

W_A_R_N_I_N_G : Both LX(16, 4) and PH(4, 4) are fixed non-zero values.
LISREL is unable to generate Starting Values for this model.
The model will be estimated using the NS option.

W_A_R_N_I_N_G : Both LX(24, 5) and PH(5, 5) are fixed non-zero values.
LISREL is unable to generate Starting Values for this model.
The model will be estimated using the NS option.

Number of Iterations = 21

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

DJ1 = 1.00*Djust, Errorvar.= 0.28 , R² = 0.78
(0.042)
6.62

DJ2 = 1.07*Djust, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.76
(0.057) (0.053)
18.66 6.82

DJ3 = 0.62*Djust, Errorvar.= 0.51 , R² = 0.43
(0.057) (0.056)
10.84 9.12

DJ4 = 0.65*Djust, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.50
(0.053) (0.047)
12.24 8.90

PJ5 = 1.00*Pjust, Errorvar.= 1.14 , R² = 0.47
(0.13)
9.01

PJ7 = - 0.71*Pjust, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.57
(0.053) (0.044)
-13.30 8.48

PJ8 = - 0.97*Pjust, Errorvar.= 0.28 , R² = 0.77
(0.054) (0.044)
-17.85 6.39

$$PJ9 = -0.80 * Pjust, \text{ Errorvar.} = 0.42, R^2 = 0.60$$

(0.057)	(0.051)
-13.95	8.30

$$PO10 = 1.00 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.54$$

(0.097)
8.91

$$PO11 = 0.99 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.41, R^2 = 0.71$$

(0.061)	(0.052)
16.24	7.84

$$PO12 = 1.01 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.61, R^2 = 0.62$$

(0.070)	(0.073)
14.41	8.44

$$PO13 = 1.21 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.55, R^2 = 0.73$$

(0.072)	(0.072)
16.80	7.59

$$PO14 = 0.85 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.45, R^2 = 0.61$$

(0.060)	(0.053)
14.19	8.50

$$PO15 = 0.66 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.36$$

(0.070)	(0.081)
9.41	9.34

$$PO16 = 0.56 * Pown, \text{ Errorvar.} = 1.27, R^2 = 0.20$$

(0.087)	(0.13)
6.40	9.60

$$AC17 = 1.00 * Acom, \text{ Errorvar.} = 0.61, R^2 = 0.62$$

(0.075)
8.18

$$AC19 = 0.77 * Acom, \text{ Errorvar.} = 0.41, R^2 = 0.59$$

(0.057)	(0.050)
13.55	8.29

$$AC20 = 0.41 * Acom, \text{ Errorvar.} = 0.98, R^2 = 0.15$$

(0.077)	(0.10)
5.34	9.62

$$AC21 = 0.83 * Acom, \text{ Errorvar.} = 1.31, R^2 = 0.34$$

(0.092)	(0.14)
9.01	9.25

$$AC22 = 0.86 * Acom, \text{ Errorvar.} = 1.33, R^2 = 0.36$$

(0.093)	(0.14)
9.23	9.22

$$AC23 = 0.85 * Acom, \text{ Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.69$$

(0.054)	(0.044)
15.83	7.40

$$AC24 = 1.10 * Acom, Errorvar.= 1.43, R^2 = 0.46$$

(0.100)	(0.16)
11.06	8.91

$$JS25 = 1.00 * Jsatis, Errorvar.= 0.96, R^2 = 0.51$$

(0.10)	
9.36	

$$JS26 = 0.35 * Jsatis, Errorvar.= 0.94, R^2 = 0.11$$

(0.072)	(0.096)
4.81	9.74

$$JS28 = 0.23 * Jsatis, Errorvar.= 0.69, R^2 = 0.069$$

(0.062)	(0.071)
3.65	9.77

$$JS29 = 0.84 * Jsatis, Errorvar.= 0.40, R^2 = 0.64$$

(0.054)	(0.044)
15.48	9.03

$$JS30 = 0.62 * Jsatis, Errorvar.= 0.31, R^2 = 0.56$$

(0.046)	(0.033)
13.62	9.25

$$JS31 = 0.84 * Jsatis, Errorvar.= 0.95, R^2 = 0.43$$

(0.077)	(0.10)
10.88	9.48

$$JS32 = 0.97 * Jsatis, Errorvar.= 0.58, R^2 = 0.62$$

(0.065)	(0.064)
14.96	9.10

$$JS33 = 0.39 * Jsatis, Errorvar.= 0.54, R^2 = 0.22$$

(0.056)	(0.056)
6.95	9.68

$$JS34 = 0.73 * Jsatis, Errorvar.= 0.33, R^2 = 0.61$$

(0.049)	(0.037)
14.86	9.11

$$JS36 = 0.88 * Jsatis, Errorvar.= 0.33, R^2 = 0.71$$

(0.051)	(0.037)
17.18	8.76

$$JS37 = 0.92 * Jsatis, Errorvar.= 0.40, R^2 = 0.68$$

(0.056)	(0.045)
16.46	8.88

$$JS38 = 0.89 * Jsatis, Errorvar.= 0.47, R^2 = 0.63$$

(0.059)	(0.052)
15.15	9.07

$$JS40 = 0.90 * Jsatis, Errorvar.= 0.76, R^2 = 0.52$$

(0.071)	(0.081)
12.67	9.34

JS41 = 0.67*Jsatis, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.55
 (0.050) (0.039)
 13.45 9.27

JS42 = 0.32*Jsatis, Errorvar.= 0.30 , R² = 0.25
 (0.042) (0.031)
 7.63 9.65

JS43 = 0.77*Jsatis, Errorvar.= 0.62 , R² = 0.49
 (0.064) (0.066)
 12.06 9.39

Correlation Matrix of Independent Variables

	Djust	Pjust	Pown	Acom	Jsatis
Djust	1.00				
Pjust	-0.82 (0.03) -25.34	1.00			
Pown	0.73 (0.04) 19.17	-0.69 (0.04) -16.31	1.00		
Acom	0.65 (0.05) 14.04	-0.75 (0.04) -18.75	0.74 (0.04) 19.09	1.00	
Jsatis	0.83 (0.03) 31.07	-0.86 (0.02) -34.55	0.79 (0.03) 26.17	0.81 (0.03) 26.89	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 660
 Minimum Fit Function Chi-Square = 3076.57 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 2768.21 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2108.21
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1949.46 ; 2274.45)

Minimum Fit Function Value = 16.02
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 10.98
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (10.15 ; 11.85)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.13
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.12 ; 0.13)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 15.26
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (14.43 ; 16.13)
 ECVI for Saturated Model = 7.72
 ECVI for Independence Model = 23.95

Chi-Square for Independence Model with 703 Degrees of Freedom = 4522.57

Independence AIC = 4598.57

Model AIC = 2930.21

Saturated AIC = 1482.00

Independence CAIC = 4760.55

Model CAIC = 3275.49

Saturated CAIC = 4640.65

Normed Fit Index (NFI) = 0.32

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.33

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.30

Comparative Fit Index (CFI) = 0.37

Incremental Fit Index (IFI) = 0.37

Relative Fit Index (RFI) = 0.28

Critical N (CN) = 47.65

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.44

Standardized RMR = 0.32

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.56

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.50

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.50

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
DJ2	Pown	24.8	0.50
DJ4	Pjust	9.1	-0.34
DJ4	Pown	21.8	-0.40
PJ5	Djust	28.7	0.48
PJ5	Pjust	51.6	0.35
PJ5	Pown	18.3	0.38
PJ5	Acom	34.8	0.53
PJ5	Jsatis	33.8	0.51
PJ9	Acom	13.4	0.37
PO14	Djust	14.1	0.35
PO15	Acom	8.2	-0.33
JS25	Djust	15.5	-0.32
JS25	Pown	10.9	-0.27
JS25	Jsatis	14.2	0.69
JS26	Djust	18.5	-0.66
JS28	Djust	11.9	-0.46
JS29	Pjust	9.0	-0.37
JS31	Pjust	8.1	0.52
JS33	Acom	36.8	0.67
JS36	Acom	8.0	-0.26
JS37	Djust	9.6	0.33
JS37	Acom	17.1	-0.42
JS38	Acom	21.2	-0.50
JS40	Pown	22.5	0.58
JS43	Acom	15.6	0.48

The Modification Indices Suggest to Add a Covariance

between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Pjust	Pjust	51.6	-0.30
Jsatis	Jsatis	14.2	0.39
DJ4	DJ3	42.8	0.24

PJ7	DJ3	8.1	0.10
PJ7	DJ4	16.0	0.13
PJ9	PJ5	7.9	0.16
PO10	DJ1	24.9	-0.22
PO11	DJ4	10.6	-0.11
PO12	PJ7	12.8	-0.14
PO12	PO10	8.1	0.17
PO13	PJ7	11.2	0.13
PO13	PO11	13.0	0.18
PO14	PO13	14.8	-0.18
PO16	PO11	15.4	-0.23
AC17	DJ1	21.7	-0.18
AC17	PJ5	8.5	0.20
AC17	PO10	45.9	0.41
AC19	PJ8	9.2	0.10
AC20	PJ8	12.1	-0.16
AC21	AC17	13.3	-0.27
AC21	AC19	10.2	-0.19
AC22	PO16	11.6	0.33
AC22	AC17	26.1	-0.38
AC22	AC19	11.4	-0.21
AC22	AC21	145.3	1.23
AC23	AC21	12.5	-0.20
AC24	PO10	14.8	-0.34
AC24	AC17	16.2	-0.32
AC24	AC21	37.3	0.66
AC24	AC22	47.2	0.75
JS25	DJ1	9.2	-0.14
JS25	DJ4	7.9	0.14
JS25	PO10	18.0	0.30
JS25	AC17	12.1	0.21
JS26	DJ3	9.4	-0.16
JS26	DJ4	9.0	-0.14
JS28	AC19	15.1	0.16
JS28	AC22	11.9	-0.25
JS28	JS25	27.6	0.32
JS28	JS26	41.0	0.37
JS29	PO13	9.2	-0.12
JS30	DJ4	8.6	0.08
JS30	AC19	8.4	-0.08
JS30	AC21	14.6	0.18
JS30	AC22	10.9	0.16
JS30	JS28	10.6	-0.11
JS30	JS29	40.5	0.17
JS31	JS30	15.2	0.16
JS33	PJ5	11.6	0.20
JS33	JS29	8.4	0.10
JS33	JS32	11.1	0.14
JS34	DJ4	8.5	0.08
JS34	PJ5	13.8	0.18
JS34	AC17	19.2	0.16
JS34	JS33	22.6	0.15
JS36	AC24	8.3	-0.16
JS36	JS30	11.6	-0.09
JS36	JS34	11.3	0.09
JS37	AC23	9.5	-0.09
JS37	JS26	8.5	-0.14
JS37	JS30	15.1	-0.11

JS37	JS33	22.0	-0.17
JS38	PO12	11.4	-0.14
JS38	AC21	11.0	-0.20
JS38	AC22	17.1	-0.25
JS38	JS29	9.8	-0.11
JS38	JS33	11.1	-0.13
JS38	JS36	16.1	0.13
JS38	JS37	12.0	0.12
JS40	DJ3	18.1	-0.20
JS40	DJ4	11.8	-0.15
JS40	PO13	10.7	0.17
JS40	JS26	21.4	0.29
JS41	DJ1	10.3	0.09
JS41	DJ3	18.6	-0.14
JS41	DJ4	19.7	-0.13
JS41	PJ5	11.2	-0.17
JS41	AC17	13.4	-0.14
JS41	AC19	11.1	-0.10
JS41	AC20	7.9	0.13
JS41	AC21	18.6	0.23
JS41	AC22	14.4	0.20
JS41	JS37	28.2	0.16
JS42	DJ3	8.6	-0.09
JS42	DJ4	11.9	-0.09
JS42	PO11	11.1	0.09
JS42	AC17	10.8	-0.11
JS42	JS32	14.7	-0.12
JS42	JS33	17.0	-0.12
JS42	JS34	25.3	-0.12
JS42	JS37	8.6	0.08
JS42	JS41	41.3	0.16
JS43	AC17	13.8	-0.18
JS43	AC22	13.9	0.26
JS43	JS41	10.5	0.12
JS43	JS42	10.0	0.10

Standardized Solution

LAMBDA-X

	Djust	Pjust	Pown	Acom	Jsatis
DJ1	1.00	--	--	--	--
DJ2	1.07	--	--	--	--
DJ3	0.62	--	--	--	--
DJ4	0.65	--	--	--	--
PJ5	--	1.00	--	--	--
PJ7	--	-0.71	--	--	--
PJ8	--	-0.97	--	--	--
PJ9	--	-0.80	--	--	--
PO10	--	--	1.00	--	--
PO11	--	--	0.99	--	--
PO12	--	--	1.01	--	--
PO13	--	--	1.21	--	--
PO14	--	--	0.85	--	--
PO15	--	--	0.66	--	--

PO16	--	--	0.56	--	--
AC17	--	--	--	1.00	--
AC19	--	--	--	0.77	--
AC20	--	--	--	0.41	--
AC21	--	--	--	0.83	--
AC22	--	--	--	0.86	--
AC23	--	--	--	0.85	--
AC24	--	--	--	1.10	--
JS25	--	--	--	--	1.00
JS26	--	--	--	--	0.35
JS28	--	--	--	--	0.23
JS29	--	--	--	--	0.84
JS30	--	--	--	--	0.62
JS31	--	--	--	--	0.84
JS32	--	--	--	--	0.97
JS33	--	--	--	--	0.39
JS34	--	--	--	--	0.73
JS36	--	--	--	--	0.88
JS37	--	--	--	--	0.92
JS38	--	--	--	--	0.89
JS40	--	--	--	--	0.90
JS41	--	--	--	--	0.67
JS42	--	--	--	--	0.32
JS43	--	--	--	--	0.77

PHI

	Djust	Pjust	Pown	Acom	Jsatis
Djust	1.00				
Pjust	-0.82	1.00			
Pown	0.73	-0.69	1.00		
Acom	0.65	-0.75	0.74	1.00	
Jsatis	0.83	-0.86	0.79	0.81	1.00

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	Djust	Pjust	Pown	Acom	Jsatis
DJ1	0.88	--	--	--	--
DJ2	0.87	--	--	--	--
DJ3	0.66	--	--	--	--
DJ4	0.71	--	--	--	--
PJ5	--	0.68	--	--	--
PJ7	--	-0.76	--	--	--
PJ8	--	-0.88	--	--	--
PJ9	--	-0.78	--	--	--
PO10	--	--	0.73	--	--
PO11	--	--	0.84	--	--
PO12	--	--	0.79	--	--
PO13	--	--	0.85	--	--
PO14	--	--	0.78	--	--
PO15	--	--	0.60	--	--
PO16	--	--	0.44	--	--

AC17	--	--	--	0.79	--
AC19	--	--	--	0.77	--
AC20	--	--	--	0.38	--
AC21	--	--	--	0.59	--
AC22	--	--	--	0.60	--
AC23	--	--	--	0.83	--
AC24	--	--	--	0.68	--
JS25	--	--	--	--	0.71
JS26	--	--	--	--	0.34
JS28	--	--	--	--	0.26
JS29	--	--	--	--	0.80
JS30	--	--	--	--	0.75
JS31	--	--	--	--	0.65
JS32	--	--	--	--	0.79
JS33	--	--	--	--	0.47
JS34	--	--	--	--	0.78
JS36	--	--	--	--	0.84
JS37	--	--	--	--	0.82
JS38	--	--	--	--	0.79
JS40	--	--	--	--	0.72
JS41	--	--	--	--	0.74
JS42	--	--	--	--	0.50
JS43	--	--	--	--	0.70

PHI

	Djust	Pjust	Pown	Acom	Jsatis
Djust	1.00				
Pjust	-0.82	1.00			
Pown	0.73	-0.69	1.00		
Acom	0.65	-0.75	0.74	1.00	
Jsatis	0.83	-0.86	0.79	0.81	1.00

THETA-DELTA

DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	PJ5	PJ7
0.22	0.24	0.57	0.50	0.53	0.43

THETA-DELTA

PJ8	PJ9	PO10	PO11	PO12	PO13
0.23	0.40	0.46	0.29	0.38	0.27

THETA-DELTA

PO14	PO15	PO16	AC17	AC19	AC20
0.39	0.64	0.80	0.38	0.41	0.85

THETA-DELTA

AC21	AC22	AC23	AC24	JS25	JS26
0.66	0.64	0.31	0.54	0.49	0.89

THETA-DELTA

JS28	JS29	JS30	JS31	JS32	JS33
0.93	0.36	0.44	0.57	0.38	0.78

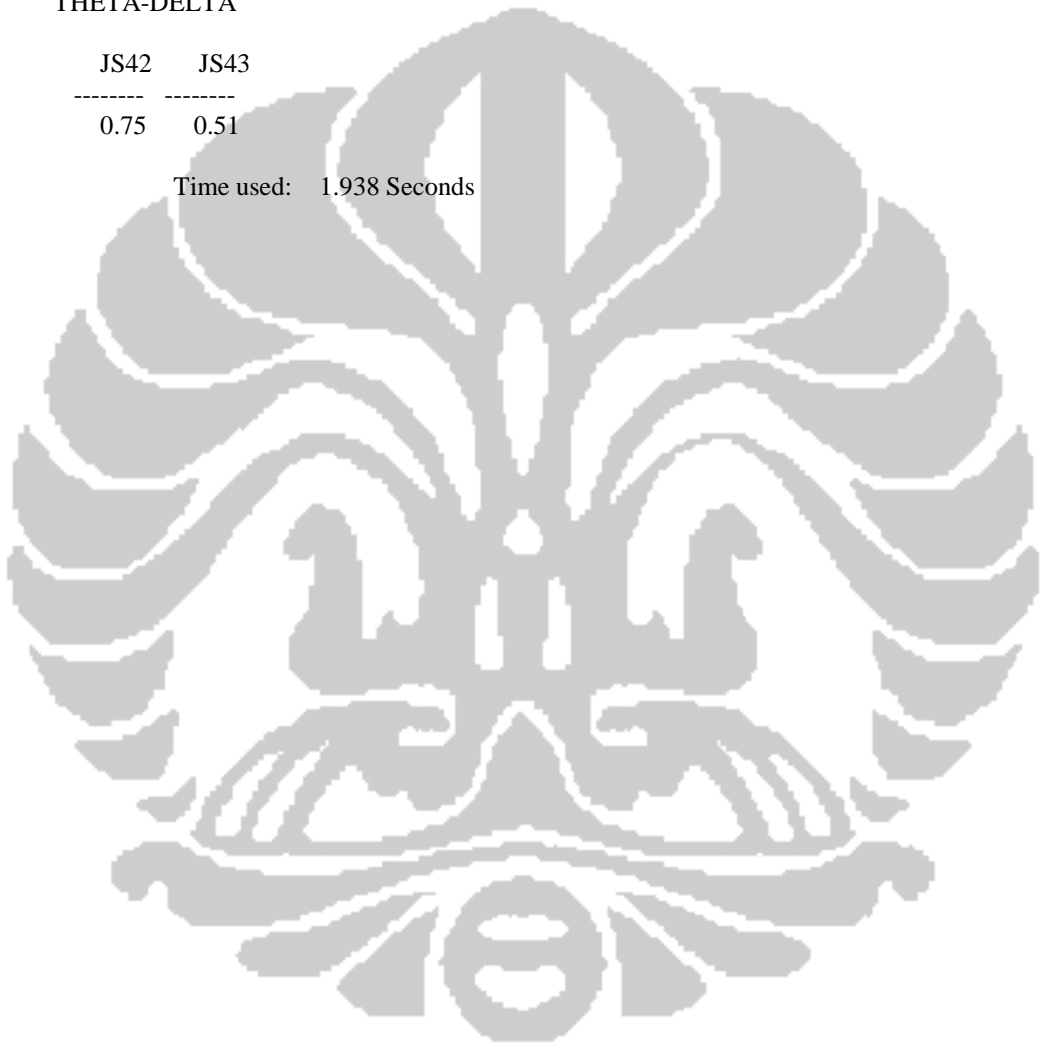
THETA-DELTA

JS34	JS36	JS37	JS38	JS40	JS41
0.39	0.29	0.32	0.37	0.48	0.45

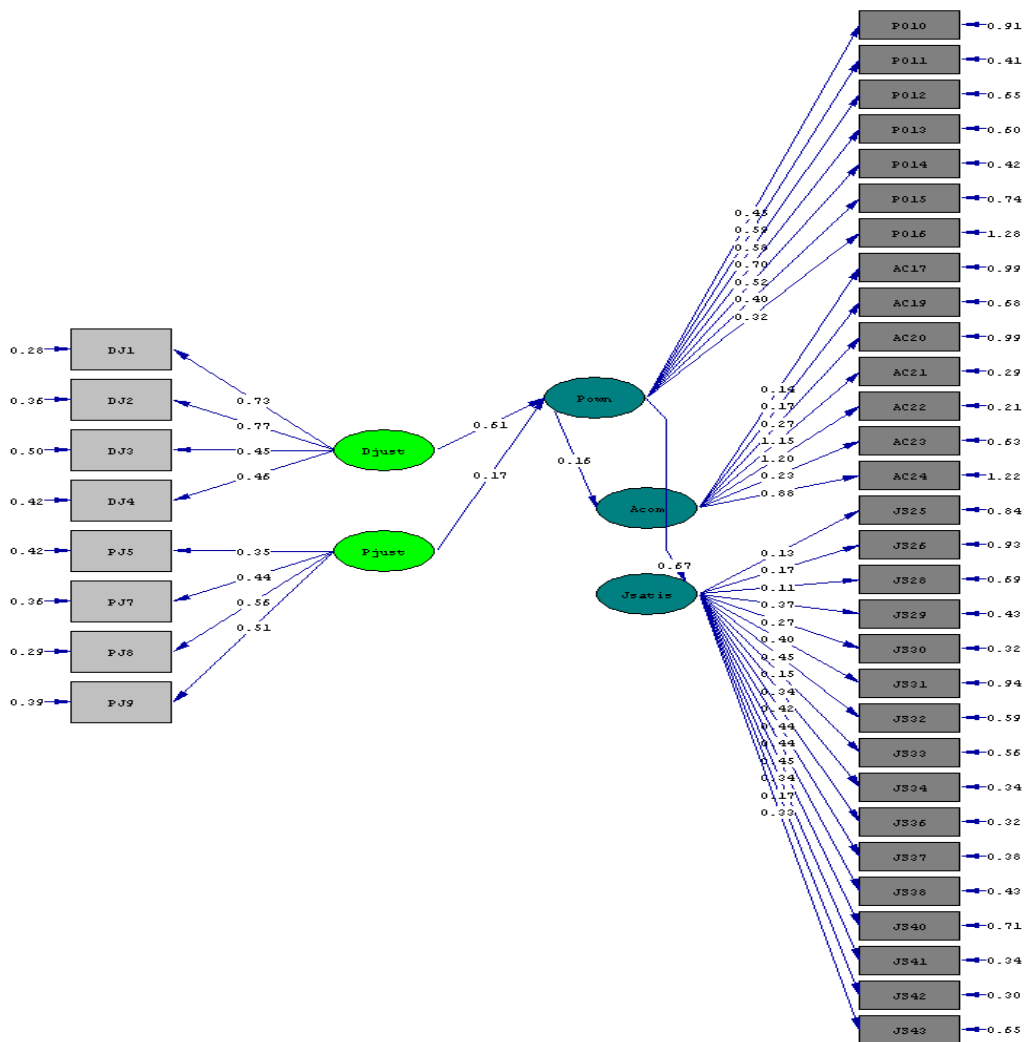
THETA-DELTA

JS42	JS43
0.75	0.51

Time used: 1.938 Seconds



PATH DIAGRAM OUTPUT LISREL AWAL



Chi-Square=2784.62, df=660, P-value=0.00000, RMSEA=0.129



LAMPIRAN 12

OUTPUT LISREL PERBAIKAN

DATE: 12/21/2011
TIME: 20:42

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\skripsi-1\affecctive commitment\Lisrel 1\olah12.spj:

Raw data from file dataresponden.psf
Sample Size = 193
Latent Variables Djust Pjust Pown Acom Jsatis

Relationships
DJ1 = Djust
DJ2-DJ4 = Djust
PJ8 = Pjust
PJ7 PJ9 = Pjust
PO14 = Pown
PO11 PO13 = Pown
AC23 = Acom
AC17 AC19 = Acom
!JS34 = Jsatis
JS29 JS30 JS41 JS36 JS37 = Jsatis
JS38 = Jsatis

Pown = Djust Pjust
Acom = Pown
Jsatis = Pown

Set the Variance of Djust to 1.00
Set the Variance of Pjust to 1.00
Set the Variance of Pown to 1.00
Set the Variance of Acom to 1.00
Set the Variance of Jsatis to 1.00

Let the Error Covariance between JS30 and JS29 be free

Let the Error Covariance between JS41 and JS37 be free
 Let the Error Covariance between PO13 and PO11 be free
 Let the Error Covariance between DJ4 and PJ7 be free
 Let the Error Covariance between PO14 and PO11 be free
 Let the Error Covariance between JS37 and JS30 be free
 Let the Error Covariance between DJ4 and PJ8 be free
 Let the Error Covariance between DJ4 and DJ3 be free
 Let the Error Covariance between DJ3 and PJ7 be free

Path Diagram

Method of Estimation: Maximum Likelihood

End of Problem

Sample Size = 193

Covariance Matrix

	PO11	PO13	PO14	AC17	AC19	AC23
PO11	0.93					
PO13	0.72	1.33				
PO14	0.49	0.44	0.83			
AC17	0.21	0.47	0.18	1.02		
AC19	0.17	0.18	0.19	0.42	0.71	
AC23	0.23	0.30	0.14	0.45	0.38	0.69
JS29	0.27	0.15	0.20	0.25	0.18	0.25
JS30	0.15	0.13	0.17	0.19	0.09	0.15
JS36	0.15	0.20	0.22	0.21	0.18	0.09
JS37	0.23	0.25	0.28	0.06	0.16	0.05
JS38	0.30	0.33	0.29	0.18	0.08	0.04
JS41	0.22	0.27	0.24	0.03	0.04	0.07
DJ1	0.32	0.25	0.36	0.03	0.15	0.13
DJ2	0.41	0.46	0.42	0.24	0.21	0.09
DJ3	-0.08	0.04	0.21	0.21	0.12	0.11
DJ4	-0.02	-0.05	0.12	0.12	0.15	0.10
PJ7	-0.02	0.13	0.02	0.16	0.14	0.08
PJ8	0.15	0.12	0.16	0.15	0.21	0.11
PJ9	0.15	0.19	0.11	0.27	0.16	0.22

Covariance Matrix

	JS29	JS30	JS36	JS37	JS38	JS41
JS29	0.66					
JS30	0.34	0.45				
JS36	0.24	0.13	0.61			
JS37	0.23	0.12	0.35	0.71		
JS38	0.19	0.14	0.39	0.40	0.76	
JS41	0.15	0.15	0.20	0.36	0.21	0.53
DJ1	0.21	0.17	0.29	0.36	0.29	0.24
DJ2	0.25	0.22	0.28	0.40	0.37	0.22
DJ3	0.17	0.17	0.13	0.14	0.17	-0.03
DJ4	0.20	0.19	0.15	0.16	0.11	-0.01
PJ7	0.23	0.17	0.18	0.14	0.13	0.03
PJ8	0.27	0.14	0.17	0.21	0.15	0.07
PJ9	0.22	0.13	0.22	0.12	0.11	0.10

Covariance Matrix

	DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	PJ7	PJ8
DJ1	0.82					
DJ2	0.59	0.95				
DJ3	0.31	0.28	0.71			
DJ4	0.33	0.30	0.40	0.63		
PJ7	0.16	0.19	0.22	0.27	0.55	
PJ8	0.21	0.19	0.14	0.25	0.27	0.60
PJ9	0.21	0.20	0.19	0.17	0.16	0.29

Covariance Matrix

	PJ9
PJ9	0.64

Number of Iterations = 26

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$PO11 = 0.25 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.62, R^2 = 0.31$$

(0.055)	(0.070)
4.54	8.93

$$PO13 = 0.28 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.99, R^2 = 0.26$$

(0.063)	(0.11)
4.38	8.99

$$PO14 = 0.27 * Pown, \text{ Errorvar.} = 0.51, R^2 = 0.39$$

(0.057)	(0.062)
4.75	8.28

$$AC17 = 0.63 * Acom, \text{ Errorvar.} = 0.51, R^2 = 0.50$$

(0.068)	(0.074)
9.23	6.84

$$AC19 = 0.54 * Acom, \text{ Errorvar.} = 0.33, R^2 = 0.53$$

(0.057)	(0.052)
9.50	6.40

$$AC23 = 0.54 * Acom, \text{ Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.54$$

(0.056)	(0.050)
9.58	6.24

$$JS29 = 0.23 * Jsatis, \text{ Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.25$$

(0.044)	(0.054)
5.17	9.08

$$JS30 = 0.16 * Jsatis, \text{ Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.19$$

(0.035)	(0.039)
4.61	9.18

$$\begin{array}{l} \text{JS36} = 0.31 * \text{Jsatis}, \text{Errorvar.} = 0.30, R^2 = 0.51 \\ (0.049) \quad (0.039) \\ 6.29 \quad 7.65 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{JS37} = 0.34 * \text{Jsatis}, \text{Errorvar.} = 0.33, R^2 = 0.53 \\ (0.054) \quad (0.046) \\ 6.31 \quad 7.33 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{JS38} = 0.34 * \text{Jsatis}, \text{Errorvar.} = 0.37, R^2 = 0.51 \\ (0.054) \quad (0.049) \\ 6.29 \quad 7.67 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{JS41} = 0.20 * \text{Jsatis}, \text{Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.26 \\ (0.040) \quad (0.044) \\ 5.10 \quad 8.92 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{DJ1} = 0.73 * \text{Djust}, \text{Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.65 \\ (0.059) \quad (0.047) \\ 12.37 \quad 6.06 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{DJ2} = 0.82 * \text{Djust}, \text{Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.70 \\ (0.063) \quad (0.054) \\ 12.94 \quad 5.28 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{DJ3} = 0.36 * \text{Djust}, \text{Errorvar.} = 0.57, R^2 = 0.19 \\ (0.061) \quad (0.060) \\ 5.95 \quad 9.37 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{DJ4} = 0.39 * \text{Djust}, \text{Errorvar.} = 0.48, R^2 = 0.24 \\ (0.057) \quad (0.050) \\ 6.88 \quad 9.48 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{PJ7} = 0.40 * \text{Pjust}, \text{Errorvar.} = 0.38, R^2 = 0.29 \\ (0.057) \quad (0.046) \\ 7.01 \quad 8.30 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{PJ8} = 0.63 * \text{Pjust}, \text{Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.65 \\ (0.062) \quad (0.057) \\ 10.16 \quad 3.67 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{PJ9} = 0.44 * \text{Pjust}, \text{Errorvar.} = 0.45, R^2 = 0.30 \\ (0.062) \quad (0.053) \\ 7.11 \quad 8.45 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for PO13 and PO11} = 0.38 \\ (0.067) \\ 5.69 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for PO14 and PO11} = 0.14 \\ (0.042) \\ 3.37 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Error Covariance for JS30 and JS29} = 0.22 \\ (0.038) \end{array}$$

5.79

Error Covariance for JS37 and JS30 = -0.06

(0.022)

-2.75

Error Covariance for JS41 and JS37 = 0.14

(0.035)

4.04

Error Covariance for DJ4 and DJ3 = 0.26

(0.043)

5.98

Error Covariance for PJ7 and DJ3 = 0.12

(0.037)

3.21

Error Covariance for PJ7 and DJ4 = 0.17

(0.036)

4.82

Error Covariance for PJ8 and DJ4 = 0.13

(0.029)

4.44

Structural Equations

Pown = 1.45*Djust + 0.66*Pjust, Errorvar.= 1.00, R² = 0.78

(0.36) (0.23)

4.08 2.93

Acom = 0.26*Pown, Errorvar.= 1.00, R² = 0.23

(0.070)

3.69

Jsatis = 0.72*Pown, Errorvar.= 1.00, R² = 0.70

(0.21)

3.42

Reduced Form Equations

Pown = 1.45*Djust + 0.66*Pjust, Errorvar.= 1.00, R² = 0.78

(0.36) (0.23)

4.08 2.93

Acom = 0.38*Djust + 0.17*Pjust, Errorvar.= 1.07, R² = 0.18

(0.087) (0.057)

4.33 3.00

Jsatis = 1.04*Djust + 0.48*Pjust, Errorvar.= 1.52, R² = 0.54

(0.22) (0.15)

4.75 3.13

Correlation Matrix of Independent Variables

	Djust	Pjust
Djust	1.00	
Pjust	0.47 (0.08) 5.98	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	Pown	Acom	Jsatis	Djust	Pjust
Pown	4.45				
Acom	1.15	1.30			
Jsatis	3.20	0.83	3.30		
Djust	1.76	0.46	1.27	1.00	
Pjust	1.34	0.35	0.97	0.47	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 138

Minimum Fit Function Chi-Square = 418.40 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 381.89 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 243.89

90 Percent Confidence Interval for NCP = (189.48 ; 305.95)

Minimum Fit Function Value = 2.18

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.27

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.99 ; 1.59)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.096

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.085 ; 0.11)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.53

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.25 ; 2.85)

ECVI for Saturated Model = 1.98

ECVI for Independence Model = 9.18

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 1724.23

Independence AIC = 1762.23

Model AIC = 485.89

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 1843.22

Model CAIC = 707.55

Saturated CAIC = 1189.91

Normed Fit Index (NFI) = 0.76

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.78

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.61

Comparative Fit Index (CFI) = 0.82

Incremental Fit Index (IFI) = 0.82

Relative Fit Index (RFI) = 0.70

Critical N (CN) = 83.40

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.067
 Standardized RMR = 0.091
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.60

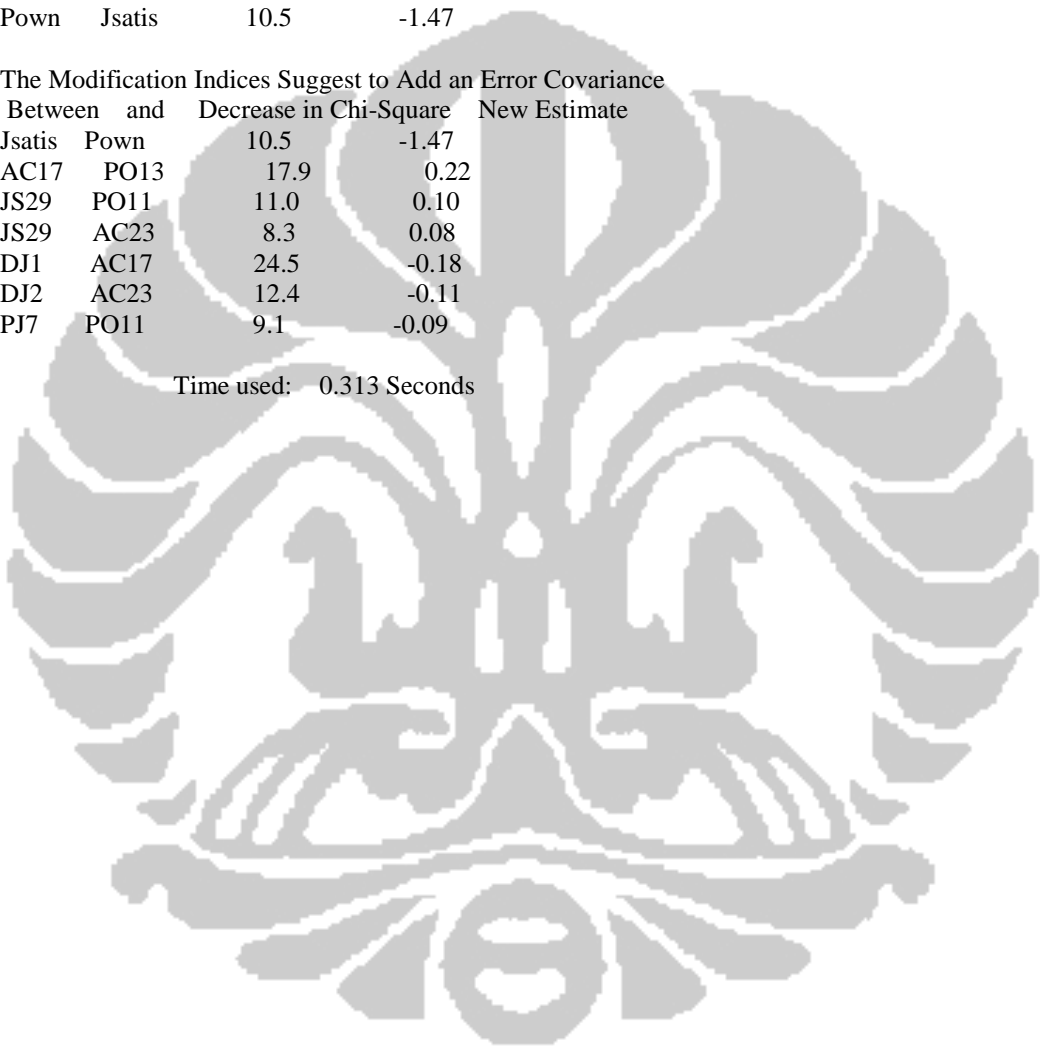
The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
JS29	Acom	9.5	0.15
Pown	Jsatis	10.5	-1.47

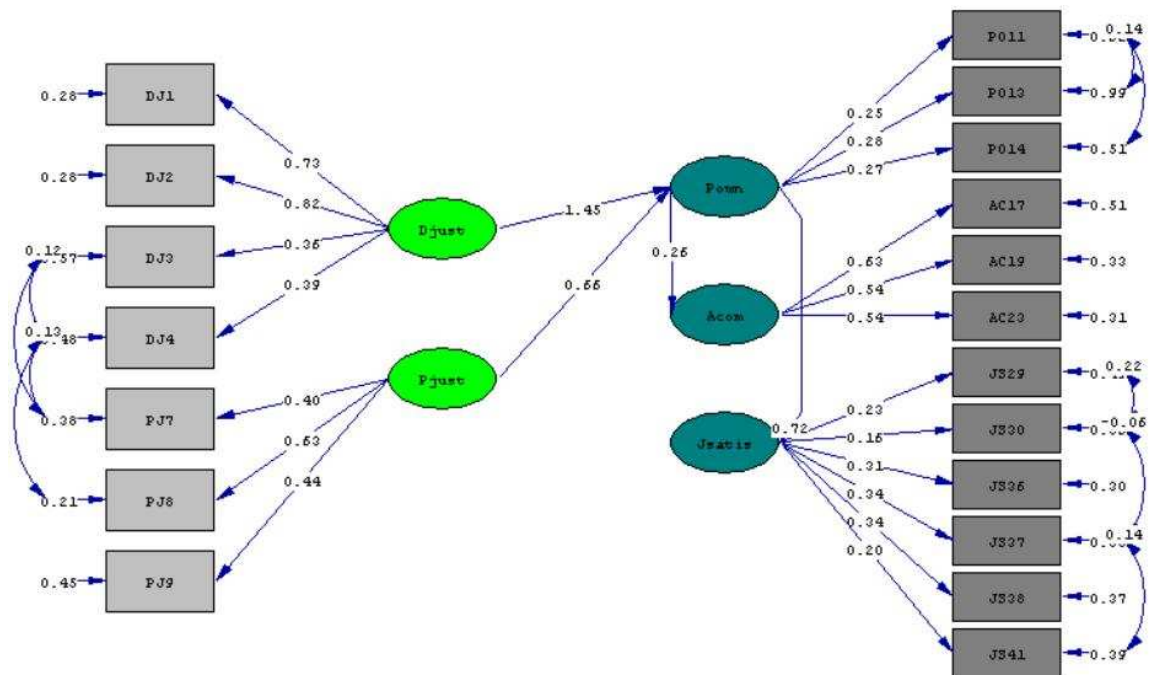
The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Jsatis	Pown	10.5	-1.47
AC17	PO13	17.9	0.22
JS29	PO11	11.0	0.10
JS29	AC23	8.3	0.08
DJ1	AC17	24.5	-0.18
DJ2	AC23	12.4	-0.11
PJ7	PO11	9.1	-0.09

Time used: 0.313 Seconds



PATH DIAGRAM OUTPUT LISREL PERBAIKAN



Chi-Square=381.89, df=138, P-value=0.00000, RMSEA=0.096



LAMPIRAN 13 VERBATIM WAWANCARA

Wawancara Rizqi Amalia dengan Bapak Qory, Direktur CV. Gavra Perkasa.

Hari/Tanggal : Selasa, 11 Oktober 2011

Tempat : CV. Gavra Perkasa

Rizqi: Selamat Siang, Pak. Saya Rizqi Amalia, mahasiswa UI tingkat akhir, sedang menyusun skripsi. Hehehe.. Saya sudah telp ke Mba Rina mengenai penelitian saya di perusahaan Pak Qory.

Pak Qory: Ohh.. Yang waktu itu telp ya? Iya iya.. Gimana Rizqi? Ada yang bisa saya bantu? Silakan duduk. Sebentar ya..

Pak Qory memanggil sekretaris kantor untuk mengambilkan minum

Pak Qory: Jadi gimana? Apa yang mau ditanyakan?

Rizqi: Eemm.. Penelitian saya kan mengambil objek perusahaan keluarga skala menengah yang melakukan wawancara penilaian kerja, Pak. Yang saya mau tanyakan, apakah di perusahaan Bapak melakukan wawancara penilaian kerja atau tidak ya, Pak?

Pak Qory: Maksudnya wawancara kerja? Sebelum menerima karyawan ya tentu saja ada prosedurnya kan. Perusahaan selalu melakukan wawancara sebelum menerima seseorang bekerja. Dari situ...

pembicaraan terhenti, sekretaris kantor mengantarkan minum

pembicaraan dilanjutkan kembali

Pak Qory: Silakan diminum.. Euu.. Siapa namanya tadi? Rizqi ya? Jadi Rizqi, dari situ kita tahu bagaimana si calon karyawan ini. Mulai dari kepribadiannya, motivasinya, dan sebagainya.

Rizqi: Hmm.. Maksud saya bukan wawancara kerja, Pak. Mohon maaf, perusahaan Bapak melakukan penilaian kerja tidak ya?

Pak Qory: Oh iya dong. Supaya kita tahu dan bisa evaluasi karyawan kita.

Rizqi: Biasanya tertulis atau bagaimana, Pak?

Pak Qory: Ya tertulis. Supaya gampang diingat, kan? Maklum sudah tua. Heheheee.. Lagipula kalau tertulis kan tidak memakan waktu yang terlalu lama. Karyawan bisa mengisi evaluasi kerjanya di sela-sela pekerjaannya.

Rizqi: Nah kalau eeu.. penilaian kerja tertulis kan seperti komunikasi searah ya, Pak. Hmm.. Karyawan memberi tahu perusahaan apa yang dirasakan mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaannya, bisa tentang upah, bonus, jam kerja, euu.. atau atasannya. Setelah itu, perusahaan sebaiknya kan memberikan *feedback* atas apa yang karyawan rasakan, Pak. Misalnya ada keluhan soal upah. Nah, biasanya apa yang dilakukan perusahaan setelah tahu karyawan tidak puas sama upah yang diterima? Diam saja atau tiba-tiba menaikkan upah, tanpa ditanya dulu karyawannya?

Pak Qory: Aaa.. Iya iya. Hehehe.. Saya pernah menemukan masalah juga. Ada keluhan di eeu.. mandornya atau *supervisor* ya bahasa lainnya.. Ketika dicek satu per satu, sebagian besar kok miring semua komentar dan penilaiannya terhadap mandor. Lalu saya melakukan pendekatan dengan karyawan.

Rizqi: Pendekatan yang bagaimana Pak?

Pak Qory: Ya dideketin aja. Hahahaa.. Maaf ya Rizqi, saya suka becanda. Hehehe..

Rizqi: Iya, Pak. Hehehe..

Pak Qory: Biasanya saya makan bareng karyawan yang sudah lama kerja di sini. Yang saya kenal baik. Sambil makan, ngobrol tentang perusahaan. Kenapa mereka kurang suka dengan mandor. Katanya sih mandornya galak. Saya tanya lagi kenapa mandornya galak. Karena kan bahaya juga kalau karyawan jadi gak betah kerja di sini. Akhirnya si mandor curhat, upah yang diterima lebih kecil daripada di perusahaan tempat dulu dia kerja. Dari situ saya berpikir gimana caranya supaya si mandor lebih produktif jadi saya juga gak merasa rugi memberi kenaikan upah. Ya kasih bonus lah satu-satunya cara. Kalau dia bisa mencapai target yang sudah kita tentukan, kita kasih bonus. Tapi dia juga gak boleh galak-galak sama karyawan sini. Hehehe.. Menjawab ga, Rizqi?

Rizqi: Hehehe.. Cukup menjawab kok, Pak. Euu.. Jadi memang ada *feedback* dari perusahaan atas penilaian kerja karyawan kan ya Pak. Meskipun secara informal seperti yang Bapak Qory bilang tadi, diajak makan dan diajak curhat. Hehehe..

Pak Qory: Kalau wawancara penilaian kerja formal, per karyawan ditanyai satu per satu, ya belum lah. Kita kan masih kecil perusahaannya. Masih prioritas pada *quantity* produksi, meskipun hal-hal yang menyangkut sumber daya manusia-nya tetap dipikirkan juga. Hehehe.. Yang Rizqi butuh perusahaan yang seperti apa?

Rizqi: Saya butuh adanya wawancara penilaian kerja baik secara formal dan informal, Pak. Yang penting aspirasi dan keluhan dari karyawan gak cuma masuk laci lalu lupa. Hehehe.. Tapi memang ada tindak lanjut dari perusahaannya sendiri. Hmm.. Jadi saya bisa melakukan penelitian di perusahaan Bapak Qory ya?

Pak Qory: Ohh iya iya.. Silakan. Boleh-boleh saja. Kalau butuh apa-apa, bisa hubungi Mba Rina ya.

Rizqi: Baik Pak. Terima kasih banyak.

wawancara selesai

