

## PERNYATAAN NON-PLAGIAT

Saya menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa Tesis yang saya susun ini merupakan tulisan hasil karya saya sendiri, sebagai syarat memperoleh gelar *magister science* dalam bidang psikologi dari Program Magister Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis ini ada beberapa tulisan karya orang lain yang saya kutip dengan mencantumkan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Februari 2020

Yang membuat pernyataan,



Netty Merdiaty  
NIM: 1765290006



**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KESEIMBANGAN KERJA DAN PRIBADI, PEMIMPIN YANG  
MELAYANI DAN PENGHARGAAN TERHADAP KETERLEKATAN  
KARYAWAN DENGAN MEDIATOR KEPUASAN KERJA**

**Oleh:**

**Netty Merdiaty  
NIM:1765290006**

**Pembimbing**

**Prof.Dr.Tri Ratna Murti, MM.Psikolog**

**Mengetahui,  
Program Magister Sains Psikologi UPI Y.A.I  
Ketua**

**Dr. Anastasia.M.Psi. Psikolog**





**PENGARUH KESEIMBANGAN KERJA DAN PRIBADI, PEMIMPIN YANG MELAYANI DAN PENGHARGAAN TERHADAP KETERLEKATAN KARYAWAN DENGAN MEDIATOR KEPUASAN KERJA**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains Bidang Psikologi Pada Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I**

Oleh :

**Netty Merdiaty  
NIM:1765290006**

**Tesis ini telah dipertahankan dihadapan penguji sidang Magister Sains Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I pada hari Kamis tanggal 27 Februari 2020, pukul 14.00 W.I.B**

**DEWAN PENGUJI**

- 1. Prof. Dr. Tri Ratna Murti, MM., Psikolog  
Ketua/Pembimbing**
- 2. Dr. H. Ahmad Zubaidi, M.Psi., Psikolog  
Anggota Penguji I**
- 3. Dr. Kuncono Teguh Yunanto, M.M  
Anggota Penguji II**

Tanda tangan

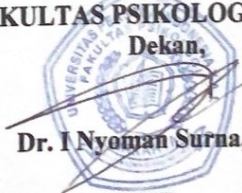
*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

**Mengesahkan ,  
FAKULTAS PSIKOLOGI UPI Y.A.I  
Dekan,**

**Dr. I Nyoman Surna, M.Psi**



## LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai Sivitas Akademika Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia YAI, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Netty Merdiaty  
NIM : 1765290006  
Program Studi : Magister Psikologi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Persada Indonesia YAI, sebagai Hak Bebas Royalti Noneksklusif atas karya ilmiah saya yang berjudul: "Pengaruh keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani dan penghargaan terhadap keterlekatan karyawan dengan mediator kepuasan kerja" beserta perangkat yang ada jika diperlukan. Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Persada Indonesia YAI berhak menyimpan, memformatkan, mengelola dalam bentuk database, merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Februari 2020



Netty Merdiaty

**PENGARUH KESEIMBANGAN KERJA DAN PRIBADI, PEMIMPIN YANG  
MELAYANI DAN PENGHARGAAN TERHADAP KETERLEKATAN  
KARYAWAN DENGAN MEDIATOR KEPUASAN KERJA**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains Dalam Bidang Psikologi  
Pada Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I**



**Oleh:**

**NAMA : NETTY MERDIATY  
NPM : 1765290006**

**PROGRAM MAGISTER SAINS PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
J A K A R T A  
2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KESEIMBANGAN KERJA DAN PRIBADI, PEMIMPIN YANG MELAYANI DAN PENGHARGAAN TERHADAP KETERLEKATAN KARYAWAN DENGAN MEDIATOR KEPUASAN KERJA**

**Oleh:**

**Netty Merdiaty  
NIM:1765290006**

**Naskah Tesis disetujui untuk diujikan pada Ujian Sidang Hasil Magister Sains Psikologi:**

**Pembimbing**

**(Prof.Dr.Tri Ratna Murti, MM.Psikolog)**

**Mengetahui,  
Program Magister Sains Psikologi UPI Y.A.I  
Ketua**

**(Dr. Anastasia.M.Psi. Psikolog )**

## PERNYATAAN NON-PLAGIAT

Saya menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa Tesis yang saya susun ini merupakan tulisan hasil karya saya sendiri, sebagai syarat memperoleh gelar *magister science* dalam bidang psikologi dari Program Magister Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis ini ada beberapa tulisan karya orang lain yang saya kutip dengan mencantumkan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Februari 2020

Yang membuat pernyataan,

Netty Merdiaty  
NIM: 1765290006

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah S.W.T yang telah memberikan berkat anugerah dan karunia-Nya untuk kesehatan dan kekuatan kepada penulis selama penyusunan Tesis ini sehingga rintangan dan hambatan dapat dilalui dengan baik. Menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, namun berkat dorongan, dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak maka Tesis ini akhirnya dapat terselesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan ini pula penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Ir. H. Yudi Julius, MBA, selaku Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I. yang telah memberikan kesempatan penulis dalam melanjutkan pendidikan pada program Magister science psikologi.
2. Prof. Dr. Tri Ratna Murti, MM.Psi, selaku Pembimbing yang telah bersedia dan meluangkan waktu membimbing, memberikan pengarahan yang berharga dengan penuh kesabaran serta ketulusan hati selama penyelesaian Tesis ini. Darinya saya belajar makna ketelitian, ketulusan dan kasih.
3. Adi Kristiawan S.Psi, M.M., Psikolog selaku Ketua Program Magister science Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I.
4. Kepala divisi Sumber Daya Insani Bank Jabar Banten Syariah di Bandung, Bapak Mulya Prianwar
5. Bapak Reza dan Ibu Irma selaku staf Divisi Sumber Daya Insani BJBS Di Bandung
6. Para karyawan dan karyawan BJBS atas kesediaannya dalam pengisian kuesioner yang penulis berikan.
7. Para staf administrasi ibu Ida, Mbak Dilla, Mas Toro, Mas ....dan Mas Yadi. Terimakasih banyak atas bantuan, pelayanan dan kebaikan selama ini.
8. Suamiku Capt Meiko Rudrayana. S,E Putra dan Putriku tercinta (Yogi Muhammad Rudrayana dan Priska Fatma Rudrayana) yang selalu memberikan perhatian, dukungan moril yang sangat berarti bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
9. Almarhum kedua orang tua Alm Bapak Suradi Sastra dan Ibu Nurasnah yang memberikan dukungan, doa dan perhatian dalam menyelesaikan Tesis ini di alam sana.



10. Mami Mertua, Ibu Tatyana Koeropatkin yang selalu memberi dukungan dan semangat serta doa yang tidak putus-putusnya
11. Teman-teman Dosen dan Dekanat di Universitas Bhayangkara yang memberi dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
12. Teman-teman se-angkatan Program Magister science Psikologi UPI Y.A.I angkatan 2017 yang memberi dukungan dan motivasi dari mulai kuliah sampai selesainya Tesis ini.
13. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian penyusunan Tesis ini namun tidak dapat disebutkan satu persatu.

Kiranya Tuhan membalaskan segala kebaikan dan ketulusan berlipat kali ganda kepada tangan-tangan yang tulus membantu saya. Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jakarta, Agustus 2019  
Netty Merdiaty

**PENGARUH KESEIMBANGAN KERJA DAN PRIBADI, PEMIMPIN YANG MELAYANI DAN PENGHARGAAN TERHADAP KETERLEKATAN KARYAWAN DENGAN MEDIATOR KEPUASAN KERJA**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh, keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani, penghargaan terhadap keterlekatan karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Responden penelitian adalah karyawan Bank Jabar Banten Syariah di Bandung sebanyak 205 karyawan. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *Linear Structural Model* (LISREL) versi 8.72. Model teoritik dapat diterima sebagai model yang sesuai (*fit*) dengan data lapangan. Berdasarkan hasil uji model terhadap model hipotetik memiliki indeks *fit*:  $df = 143.70$ ;  $p = 0.0015$ ;  $RMSEA = 0.049$ ;  $GFI = 0.91$ ;  $AGFI = 0.86$ ;  $NFI = 0.97$ ;  $NNFI = 0.99$ ,  $CFI = 0.98$ , mayoritas indeks kecocokan model sudah memenuhi parameter *Good fit*. Hal ini mempunyai arti model teoritik penelitian dapat diterima sebagai model yang sesuai (*fit*) dengan data lapangan yaitu pengaruh keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator *fit* dengan data empirik. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan pemimpin yang melayani dan penghargaan, satu variabel tidak signifikan yaitu variabel keseimbangan kerja dan pribadi terhadap keterlekatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator.

**Kata Kunci:** *Kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani, penghargaan dan keterlekatan karyawan*

**THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE, SERVANT LEADERSHIP  
AND REWARD TO EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH THE WORKING  
SATISFACTION AS MEDIATOR**

***ABSTRACT***

*The purpose of this study was to test the effect of work balance and personal, servant leadership, and reward to employees' engagement with job satisfaction variables as mediators. Research respondents are employees of Bank Jabar Banten Syariah, in Bandung as much as 205 employees. Data analysis using Structural Equation Models (SEM) using Linear Structural models (LISREL) version 8.72. Model theoretic can be accepted as the appropriate model (fit) with the data field. Based on the results of the test models against the model index has hypothetic fit:  $df = 143.70$ ;  $p = 0.0015$ ;  $RMSEA = 0.049$ ;  $GFI = 0.91$ ;  $AGFI = 0.86$ ;  $NFI = 0.97$ ;  $NNFI = 0.99$ ,  $CFI = 0.98$ , the majority of the index match the models already meet the parameters of Good fit. This theoretic model has the meaning of research can be accepted as the appropriate model (fit) with the data field that is the influence of balance of work and personal, leaders who serve against employees engagement through job satisfaction as a mediator fit with the empirical data. The results showed there were significant influence servant leadership and reward, one variable insignificant i.e. variable of work balance and personal against employee engagement with job satisfaction as a mediator.*

***Keywords: Job satisfaction, work and personal balance, servant leadership, reward and employee engagement***

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN NON PLAGIAT</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>vi</b>
<b><i>ABSTRACT</i></b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	14
1. Segi ilmiah	14
2. Segi aplikatif	15
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA</b>	
A. Keterlekatan Karyawan	16
1. Pengertian keterlekatan karyawan	16
2. Aspek-aspek keterlekatan karyawan	19
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlekatan karyawan	21

B. Kepuasan Kerja	
1. Pengertian Kepuasan Kerja	24
2. Aspek-aspek kepuasan Kerja	26
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja	30
C. Keseimbangan Kerja dan pribadi	
1. Pengertian keseimbangan kehidupan kerja	34
2. Aspek-aspek keseimbangan kehidupan kerja	38
D. Pemimpin yang melayani	
1. Pengertian pemimpin yang melayani	40
2. Aspek-aspek pemimpin yang melayani	43
E. Penghargaan	
1. Pengertian penghargaan	48
2. Aspek-aspek penghargaan	53
F. Generasi Y	57
G. Kerangka Pemikiran Teoritis	60
H. Model Teori	64
I. Hipotesis penelitian	65
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Identifikasi variabel penelitian	67
B. Definisi operasional variabel penelitian	68
C. Populasi, sampel dan teknik sampling	69
D. Metode pengumpulan data	70
E. Instrumen penelitian	71



F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	77
G. Uji Kecocokan model	78
H. Metode Analisis Data	79
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
A. Persiapan Penelitian	82
B. Pelaksanaan Penelitian	83
C. Pengambilan Data	84
D. Analisis Deskriptif	87
E. Pengujian persyaratan analisis pada SEM	
1. Uji normalitas	91
2. Uji multikolinierietas	92
F. Analisis faktor konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> )	93
1. Skala Keterlekatan karyawan.	93
2. Skala Kepuasan Kerja	96
3. Skala keseimbangan kerja dan pribadi	99
4. Skala Pemimpin yang melayani	102
5. Skala Penghargaan	104
G. Pengujian Hipotesis	
1. Evaluasi Model Keseluruhan	108
2. Evaluasi Kecocokan model pengukuran	111
3. Pengujian hipotesis hubungan struktural	112

<b>BAB V</b>	<b>A. KESIMPULAN</b>	116
	B. Pembahasan	118
	C. Keterbatasan penelitian	120
	D. Saran - saran	123
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	126

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Presentase tahunan keterlekatan karyawan USA	7
Tabel 2 : Alternatif Jawaban	70
Tabel 3 : <i>Blue Print</i> Skala Keterlekatan Karyawan	72
Tabel 4 : <i>Blue Print</i> Skala Kepuasan Kerja	73
Tabel 5 : <i>Blue Print</i> Skala Keseimbangan kerja dan pribadi	74
Tabel 6 : <i>Blue Print</i> Skala Pemimpin yang melayani	76
Tabel 7 : <i>Blue Print</i> Skala Penghargaan	77
Tabel 8 : Rangkuman <i>Goodness of fit model</i>	79
Tabel 9 : Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin	85
Tabel 10 : Gambaran responden berdasarkan usia	86
Tabel 11 : Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan	86
Tabel 12 : Statistik Deskriptif Variabel	87
Tabel 13 : Uji Normalitas Variabel	92
Tabel 14 : Uji Multikolinieritas	93
Tabel 15 : Uji Validitas variabel Keterlekatan Karyawan	94
Tabel 16 : <i>Construct Reliability</i> keterlekatan karyawan	95
Tabel 17 : <i>GOF</i> Skala Keterlekatan	96
Tabel 18 : Uji Validitas variabel Kepuasan Kerja	97
Tabel 19 : <i>Construct Reliability</i> Kepuasan Kerja	98
Tabel 20 : <i>GOF</i> Kepuasan Kerja	99
Tabel 21 : Uji Validitas variabel keseimbangan kerja dan pribadi	100
Tabel 22 : <i>Construct Reliability</i> keseimbangan kerja dan pribadi	100
Tabel 23 : <i>GOF</i> Keseimbangan kerja dan pribadi	101
Tabel 24 : Uji Validitas variabel pemimpin yang melayani	102
Tabel 25 : <i>Construct Reliability</i> pemimpin yang melayani	103
Tabel 26 : <i>GOF</i> pemimpin yang melayani	104
Tabel 27 : Uji Validitas variabel penghargaan	105
Tabel 28 : Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak <i>Reliability</i>	106
Tabel 29 : <i>GOF</i> Penghargaan	107
Tabel 30 : Hasil Evaluasi Hybrid Dari model Penelitian	111
Tabel 31 : Hasil Analisis Uji Signifikansi dan Muatan Faktor	112

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>Gambar 1</b> : Survey keterlekatan karyawan Gallup's (Gallup 2018	7
<b>Gambar 2</b> : model teori Kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani, penghargaan	64
<b>Gambar 3</b> : <i>Path</i> Keterlekatan karyawan ( <i>standardized</i> )	94
<b>Gambar 4</b> : <i>Path Skala</i> Kepuasan Kerja ( <i>standardized</i> )	97
<b>Gambar 5</b> : <i>Path</i> Keseimbangan kerja dan pribadi ( <i>standardized</i> )	99
<b>Gambar 6</b> : <i>Path</i> Pemimpin yang melayani ( <i>standardized</i> )	102
<b>Gambar 7</b> : <i>Path</i> Penghargaan ( <i>standardized</i> )	105
<b>Gambar 8</b> : <i>Path hybrid model T value</i>	108
<b>Gambar 9</b> : <i>path hybrid standardized</i>	108

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran A    Alat Ukur Penelitian	131
1. Skala Keterlekatan Karyawan	
2. Skala Kepuasan Kerja	
3. Skala Keseimbangan kerja dan pribadi	
4. Skala pemimpin yang melayani	
5. Skala penghargaan	
Lampiran B    : Laporan Uji model Hipotetik (Hybrid Model)	141
Lampiran C    : Hasil Normalitas Variabel	221
Lampiran D    : Surat Penelitian	235
Surat Permohonan Ijin dari UPI Y.A.I	
Surat Ijin Penelitian dari BJBS di Bandung	



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Tahun 2019 adalah tahun terjadinya perubahan dari era millenium menuju era digital atau yang populer saat ini disebut era revolusi industri 4.0. Perubahan ini secara langsung telah memberikan dampak yang signifikan pada dunia usaha, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi pendorong terjadinya persaingan dan perubahan globalisasi dunia usaha produk dan jasa dengan cepat. Selain itu pengaruh demografis dan ketatnya permintaan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal serta perubahan perilaku karyawan dalam organisasi ikut berkontribusi menjadi pendorong setiap organisasi untuk melakukan perubahan internal. Untuk melakukan bisnis yang baik, perusahaan harus bekerja keras menciptakan lingkungan kerja yang humanistik, bermakna dan menarik bagi karyawan.

Diprediksi pada tahun 2030 Indonesia akan mencapai puncak populasi usia produktif sebesar 70% dari total penduduk Indonesia (Sebastian, Amran, & Youth Lab, 2016). Hal ini bisa saja menjadi keuntungan bagi perekonomian dan kemajuan Indonesia apabila generasi Y dan milenial sebagai generasi dengan jumlah yang besar dapat dikelola dengan baik. Untuk menciptakan lingkungan

yang baik, organisasi harus meningkatkan berbagai aspek pekerjaan karyawan, organisasi harus fokus pada keterlekatan karyawan (*employee engagement*).

Di sisi lain, Brandson (2010), industrialis asal Britania Raya, mengatakan bahwa aset terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusianya, dalam konteks perusahaan, tentu saja yang dimaksud manusia adalah karyawan. Namun demikian, Brandson, yang telah mendirikan 360 perusahaan di bawah *Virgin Group*, menambahkan, semua itu hanya berarti apabila karyawan *engage* (terlekat). Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan individu yang bekerja dalam organisasi yang berkinerja tinggi dan ditunjang oleh manajemen yang baik dan benar. Pendapat ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Robbin dan Judge (2017), bahwa organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja diatur terdiri atas dua individu atau lebih yang berfungsi secara relatif secara terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama, karena bisnis layanan adalah bisnis antar individu maka untuk dapat bertahan dalam situasi yang kompetitif, perusahaan dan organisasi sangat bergantung pada karyawannya. Praktik bisnis dunia usaha menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang terlekat akan menunjukkan perilaku lebih berkomitmen dan inovatif serta menunjukkan lebih banyak inisiatif di tempat kerja.

Fenomena baru pada organisasi yang bergerak dalam industri produk dan jasa yang dinamis lekat dengan kebaruan di tahun 2019, bahwa sebagian besar individu yang bekerja di awal adalah generasi Y (gen Y) generasi yang lahir pada

rentang tahun 1980 – 2000. Bagaimanapun, menangani para karyawan dari generasi tersebut bukanlah perkara mudah, karena setiap karyawan gen Y menginginkan bahwa pekerjaan yang dilakukannya memberikan kenyamanan secara emosional, karyawan gen Y menginginkan bahwa selain kepuasan yang didapat secara finansial, juga menginginkan keberadaan dirinya di dalam organisasi dihargai dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi pergeseran keterlekatan karyawan terhadap pekerjaannya. Istilah gen Y ini timbul dimaksudkan untuk menggambarkan generasi yang berbeda dari generasi sebelumnya, generasi yang dibesarkan dengan cara berbeda, dalam keadaan berbeda, dan memiliki tujuan, ambisi, serta motivasi yang berbeda pula (Faisal, 2017).

Tantangan terbesar bagi organisasi di era revolusi 4.0 adalah bagaimana mempertahankan karyawan dari gen Y. Hal ini disebabkan oleh perbedaan dengan generasi sebelumnya yang lebih mementingkan keamanan. Kebanyakan dari gen Y lebih mementingkan penghargaan. Ditambah lagi gen Y adalah generasi melek teknologi yang memungkinkan dengan mudah untuk mencari informasi hanya dengan menjentikkan ujung jari di atas gawai, Gen Y lebih gampang untuk berpindah pekerjaan dan merasa tak perlu berlama-lama untuk bekerja di sebuah perusahaan.

Jurnal mengenai keterlekatan pertama kali dikeluarkan oleh Kahn (1990), menyebutnya dengan istilah keterlekatan pribadi (*personal engagement*) yaitu keadaan di mana anggota perusahaan mengidentifikasi pribadinya dengan karyawannya, anggota tersebut memanfaatkan pribadinya untuk terikat, berperan

dan mengekspresikan pribadi secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan pekerjaan atau peran. Lalu organisasi Gallup menciptakan istilah keterlekatan karyawan secara umum sekitar tahun 1990-an (Schaufeli, 2013). Oleh karena masalah faktor-faktor ketelekatan karyawan ini sangat kompleks, maka organisasi harus dapat menciptakan inovasi tantangan pekerjaan bagi karyawan untuk membangkitkan rasa lekatnya terhadap organisasi. Keterlekatan karyawan adalah vital untuk mencapai pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Penelitian telah memperlihatkan bahwa karyawan yang terlekat secara signifikan melakukan pekerjaannya dengan sangat baik sebagai pembeda dibandingkan dengan yang lain, memiliki karyawan yang terlekat adalah tujuan yang paling pokok dalam organisasi, seperti yang disampaikan oleh Gibson, et al. (2009), bahwa organisasi memiliki sistem otoritas, status serta kekuatan, dan individu-individu dalam organisasi yang memiliki berbagai kebutuhan dari setiap sistem.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) harus dapat mengikuti dinamika bisnis yang berubah cepat. Dinamika yang terjadi juga menuntut inovasi dengan siklus putar yang makin pendek, sehingga model manajemen SDM harus relevan bagi karyawannya. Masalahnya, hal-hal yang berubah cepat akan berimbas juga pada produk yang dihasilkan. Namun inilah kenyataannya, jaman sedang berhadapan dengan era ekonomi digital yang merusak semua tatanan bisnis menstim dan tidak jarang menimbulkan kecemasan dikalangan manajemen SDM.

Dikatakan oleh Mathis dan Jackson (2006), bahwa SDM adalah rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut pendapat Hasibuan (2003), pengertian SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Keberadaan SDM dalam organisasi sangat penting saat ini dan ke depan dikarenakan dunia usaha akan bergerak cepat dengan kekuatan teknologi yang dikuasai oleh gen Y dan generasi milenial, menyusul kemudian generasi digital yang saat ini masih melanjutkan pendidikan di SD, SMP, SMA, oleh sebab itu peranan SDM dalam organisasi saat ini bukan lagi hanya sebagai sumber daya yang sifatnya statis akan tetapi sudah mengarah pada dinamis yaitu SDM yang terus berkembang setiap saat.

Dengan mengetahui tingkat keterlekatan karyawan dan memeliharanya untuk tetap tinggi, maka secara umum perusahaan akan diuntungkan dengan berbagai hal yaitu dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena karyawan merasa bahagia berkarya di perusahaan tersebut serta dapat membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena sebenarnya karyawan Y tidak akan mudah tergiur begitu saja dengan tawaran dari perusahaan lain, sehingga secara tidak langsung dapat membantu pencapaian target perusahaan yang disebabkan oleh karakter dari gen Y yang unik. Dikatakan oleh Sebastian (2017) bahwa karakter gen Y adalah kolektif, kustomisasi, komunitas dekat



dengan keluarga berubah melampaui generasi, mengejar inspirasi, terhubung dan percaya diri.

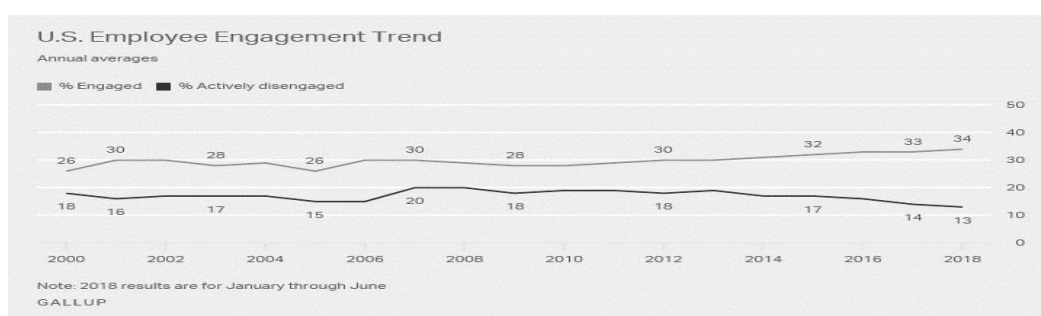
Setiap organisasi harus memberdayakan potensi karyawannya yang ada guna mencapai kinerja yang optimal. Apabila kinerja karyawan optimal maka akan menghasilkan kontribusi yang besar terhadap kinerja organisasi.

Kemampuan atau kehebatan SDM dalam organisasi sangat menentukan daya saing organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, organisasi tidak hanya membutuhkan SDM yang berintelektual tinggi saja, akan tetapi juga membutuhkan SDM yang terikat serta memiliki loyalitas terhadap pekerjaan dan organisasi, tetapi juga harus bertanggung jawab dan mampu bekerja sama dalam tim di tempat kerjanya sehari-hari.

Keterlekatan karyawan merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, dikatakan oleh Risher (2010), bahwa keterlekatan merupakan hubungan emosional yang tinggi yang dirasakan karyawan terhadap organisasinya serta dapat mempengaruhi karyawan untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar pada pekerjaannya. Beberapa penelitian mengidentifikasi bahwa di Indonesia hanya sekitar 30 persen dari karyawan yang keterlekatannya secara aktif pada organisasi, sedangkan sisanya sekitar 70 persen tidak memberikan kontribusi yang cukup, baik secara individual maupun kolektif (Amol, 2010).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Gallup (2018) gen Y merupakan generasi yang memiliki tingkat keterlekatan kerja yang sedikit. Hanya 29% dari

gen Y terlibat dalam pekerjaan dan perusahaan, baik secara emosional maupun perilaku. Sedangkan sebanyak 16% dari gen Y tidak terlekat sama sekali dan cenderung tidak peduli dan seringkali memberikan permasalahan lain bagi perusahaan. Persentase karyawan terlekat di Amerika Serikat yang terlekat secara antusias dan berkomitmen untuk pekerjaannya sebesar 34%, tingkatan keterlekatan tertinggi sejak Gallup mulai melaporkan hasil riset sejak tahun 2000. Pada Maret tahun 2016, Gallup juga melaporkan bahwa 34% dari karyawan yang terlekat sebesar 16,5% yang aktif terlekat dengan rasio di antara dua karyawan yang terlekat dengan karyawan yang aktif terlekat. Persentase karyawan yang aktif terlekat yang mempunyai pengalaman kerja minim berada pada titik terendah sebesar 13%, rasio karyawan lepas terlekat aktif 2,6 sampai 1. Temuan ini didasarkan pada sampel acak 30,628 karyawan tetap dan paruh waktu di USA dari Januari hingga Juni 2018. Sisanya sebesar 53% berada dalam kategori tidak terlekat, mungkin umumnya puas tetapi tidak secara kognitif dan emosional terhubung pada pekerjaan dan tempat kerjanya sangat minim; karyawan seperti ini biasanya akan muncul untuk bekerja dan melakukan pekerjaan dengan cepat dan akan meninggalkan perusahaan untuk tawaran yang lebih baik. Survey keterlekatan karyawan Gallup's seperti pada gambar 1 di bawah ini:



Tabel 1.  
Persentase tahunan keterlekatan karyawan di USA

Tahun	Bulan	Persentase
2000 - 2005		26%
2007 – 2008		20%
2008 – 2017	Januari – juni	20%
2018		34%

Sumber: Gallup 2018

Gallup mengukur keterlekatan melalui elemen kerja terbukti terdapat hubungan pada kinerja, peluang bagi karyawan untuk melakukan yang terbaik pada pekerjaannya, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kerja, dan pendapatnya diperhitungkan. Sementara persentase keterlekatan karyawan USA masih cukup rendah, tren peningkatannya berada pada titik 6 % selama dekade terakhir mewakili sekitar 8 juta lebih karyawan yang terlibat.

Mengacu pada riset Gallups 2018, setiap organisasi harus mempersiapkan diri bagaimana menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin kompleks dan munculnya generasi baru lainnya selain gen Y yaitu generasi milenial yaitu generasi yang lahir awal tahun 2000, generasi yang lahir di era internet lebih serba bisa dan lebih individual dan lebih global yang telah memasuki dunia kerja dan dianggap lebih memahami teknologi maupun perspektif negatif terhadap rendahnya tingkat keterlekatan satu generasi dari generasi sebelumnya, maka perusahaan perlu memperhatikan SDM yang ada dalam organisasi agar tercipta keterlekatan yang berdampak pada keberlangsungan organisasi. Dalam era persaingan sekarang ini divisi modal psikologis manusia (*human capital*) harus

lebih kreatif mengembangkan SDM secara efektif dengan metode pelatihan ataupun penataan karir karyawan yang menarik untuk mempertahankan SDM nya, masalah gap antara gen Y dan gen X menjadi polemik lain dalam organisasi selain polemik pembajakan karyawan bertalenta yang sedang viral di dunia bisnis menjadi penentu timbulnya fenomena lain terhadap keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan dalam menjalankan usahanya baik di bidang produk ataupun jasa.

SDM di era industri 4.0 memandang dunia secara berbeda dan ingin menciptakan dunia yang berbeda bagi generasi berikutnya. Oleh karena itu, memahami generasi baru yang ada saat ini seiring dengan perubahan dan pertumbuhan yang cepat dapat membantu perusahaan memaksimalkan potensi karyawan baik ketika masih menjadi staf maupun sudah menjadi manajer.

Konsep dari keterlekatan karyawan belum banyak dikenal, konsep sejenis yang sering digunakan dan sudah dikenal banyak individu adalah konsep kepuasan kerja yang sudah banyak dipakai diberbagai macam perusahaan. Konsep keterlekatan dan konsep kepuasan sebenarnya tidak jauh berbeda namun, konsep keterlekatan dianggap lebih penting daripada konsep kepuasan, karena faktor ini mendorong karyawan untuk melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan, bahkan faktor keterlekatan ini juga mampu mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan, kepuasan kerja hanya mendorong komitmen pribadi, sedangkan keterlekatan karyawan mendorong komitmen bersama. Inilah makna keterlekatan dengan perusahaan, yakni adanya

komitmen bersama antara perusahaan dengan karyawan dan pekerjaannya yang akhirnya akan memperoleh keterlekatan.

Di sisi lain Harter, Schmidt dan Hayes (2002), mengatakan bahwa keterlekatan sendiri dipengaruhi oleh berbagai variabel, salah satunya adalah kepuasan kerja (*work satisfaction*) yang dirasakan karyawan, makin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka makin tinggi pula keterlekatannya. Faktor lainnya yang memicu terjadinya keterlekatan adalah apabila karyawan mengetahui alur karir pekerjaannya dengan jelas, serta memberikan apresiasi berupa penghargaan yang bukan ekstrinsik yaitu pengakuan atas keberadaannya dalam organisasi, selain itu untuk menarik karyawan menjadi terlekat yaitu dengan menawarkan aktivitas dan inisiatif yang sejalan dengan sifat kompetitif natural karyawan daripada terus-menerus memberikan imbalan atau penghargaan dengan insentif finansial.

Dikatakan oleh McLeod (2009) bahwa organisasi yang terlekat memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara atasan dan karyawan yang dipahami dan terpenuhi. Dalam perspektif karyawan hubungan personal dengan atasan langsung dan strategi serta gaya kepemimpinan adalah kuncinya. Sikap dan tindakan atasan langsung menjadi panutan karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan keterlekatan atau malah sebaliknya menciptakan suasana di mana karyawan menjadi tidak terlekat. Terlebih lagi, bagi gen Y ataupun gen X, kemampuan pemimpin untuk menerima masukan, pengarahan dan pengawasan yang benar dan secara terbuka serta teknik



komunikasi atasan mengenai keadaan organisasi merupakan hal yang penting bagi karyawan dalam mendapatkan kepuasan dalam organisasi. Fungsi pemimpin adalah untuk menggerakkan pengikut agar mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau yang diinginkan pemimpin. Ada individu tertentu yang memang dilahirkan dengan bakat sebagai pemimpin, tetapi ada juga yang sifat kepemimpinannya diciptakan dalam proses. Akan tetapi kualitas dari pemimpin pada umumnya didapat dan dibentuk bukan dengan cara yang instan, melainkan melalui proses yang memerlukan waktu dan upaya yang kuat.

Menurut Smith (2005), karakteristik dari perilaku pemimpin yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani. Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan tipe atau gaya kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh masyarakat atau bangsa. Kepemimpinan yang melayani memiliki kelebihan karena hubungan antara pemimpin dengan bawahan berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang memiliki sifat ini mempunyai tanggungjawab untuk melayani kepentingan bawahan agar menjadi lebih sejahtera. Kepemimpinan yang melayani dapat diterapkan pada semua bidang profesi, organisasi, lembaga, perusahaan, dan pemerintahan karena bersifat pelayanan dan universal. Pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata organisasi.

Dikatakan oleh Greenleaf (2002) bahwa kepemimpinan yang melayani berorientasi pada pelayanan, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung

jawab dalam proses, etika dan sosial, yang dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi. Tingginya karyawan yang keluar pada gen Y dapat menghambat perusahaan untuk berkembang, jika terus terjadi, perusahaan akan mengalami kerugian yang berdampak pada proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan, juga dari sisi dinamika sosial perusahaan berdampak pada menurunnya kekompakan di dalam tim, menurunnya semangat kerja, bahkan dapat meningkatkan konflik di antara karyawan (Kuean, Khin, & Kaur, 2010). Karyawan keluar juga dapat berakibat buruk pada administrasi perusahaan dan dapat berpengaruh pada kondisi keuangan dan kondisi sosial dari lingkungan kerja (Butali, Wesang'ula, & Mamuli, 2013).

Karyawan gen Y seringkali kebingungan dengan keinginan pribadinya dan pekerjaannya dan malah dengan hobinya. Generasi Y membutuhkan keseimbangan antara pekerjaannya dengan peran pribadinya (*work life balance*) dalam kehidupan sosialnya. Penelitian Ummu (2011), menunjukkan bahwa karyawan dengan konflik kebutuhan pribadi dan pekerjaan beberapa kali lebih mungkin untuk menderita suasana hati yang berubah, kecemasan dan gangguan penyalahgunaan zat adiktif daripada karyawan tanpa konflik kebutuhan. Di sisi lain Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008) mengatakan bahwa konflik peran terjadi ketika kepatuhan individu untuk sekumpulan harapan mengenai konflik pekerjaan dengan kepatuhan untuk sekumpulan harapan lain. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan, agar karyawan menjadi puas terhadap pekerjaannya yaitu mengenai individu yang memiliki kontrol atas kapan, di mana, dan bagaimana bekerja, hal ini dapat

dicapai ketika hak individu untuk hidup terpenuhi di dalam dan di luar pekerjaan yang diterima dan dihormati sebagai norma untuk saling menguntungkan antara individu, bisnis dan masyarakat.

Karyawan yang berfokus pada penguasaan keahlian daripada penghargaan akan lebih bersemangat dalam pekerjaannya. Fokus pada perbaikan pribadi dan pengembangan kecakapan membuat motivasi tetap tinggi dalam jangka panjang. Penguasaan keahlian adalah salah satu faktor motivasi yang berasal dari dalam pribadi sendiri, yaitu motivasi intrinsik. Ditemukan perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh penghargaan dan pengakuan terhadap keterlekatan. Hasil penelitian Nusatria dan Suharnomo (2011) menunjukkan penghargaan dan pengakuan berpengaruh pada keterlekatan karyawan, sedangkan Saragih dan Meily (2013) menunjukkan penghargaan dan pengakuan tidak berpengaruh pada keterlekatan karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh keseimbangan antara pekerjaan dengan pribadi dan pemimpin yang melayani dan penghargaan berpengaruh terhadap keterlekatan karyawan gen Y dengan mediator kepuasan kerja.

## **B. Rumusan Permasalahan**

1. Apakah model teoritik pengaruh kepemimpinan melayani, keseimbangan kerja dan pribadi serta penghargaan terhadap keterlekatan karyawan gen Y Bank Jabar Banten Syariah (BJBS) di Bandung, dengan kepuasan kerja sebagai mediator sesuai (*fit*) dengan data empirik?"

2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung?
3. Apakah ada pengaruh keseimbangan kerja dan pribadi terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung dengan kepuasan kerja sebagai mediator?
4. Apakah ada pengaruh pemimpin yang melayani terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung dengan kepuasan kerja sebagai mediator?
5. Apakah ada pengaruh penghargaan terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung dengan kepuasan kerja sebagai mediator?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan melayani, keseimbangan kerja dan pribadi serta penghargaan terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung, dengan kepuasan kerja sebagai mediator dan penghargaan sesuai (*fit*) dengan data empirik.
2. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung
3. Untuk menguji pengaruh keseimbangan kerja dan pribadi terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung dengan kepuasan kerja sebagai mediator.
4. Untuk menguji pengaruh pemimpin yang melayani terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung dengan kepuasan kerja sebagai mediator.

5. Untuk menguji pengaruh penghargaan terhadap keterlekatan karyawan gen Y BJBS di Bandung dengan kepuasan kerja sebagai mediator.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Segi ilmiah**

- a. Hasil penelitian dapat bermanfaat untuk memperkaya ilmu psikologi secara umum dan khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi, serta mungkin dapat dijadikan referensi mengenai pemimpin yang melayani, keseimbangan kerja dan pribadi dan penghargaan terhadap keterlekatan karyawan gen Y, dengan kepuasan kerja sebagai mediator khususnya dalam bidang perbankan.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan informasi bagi penelitian lanjutan dibidang psikologi industri organisasi.

##### **2. Segi Aplikatif.**

- a. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan dan informasi bagi instansi terkait dalam rangka memperoleh gambaran mengenai kondisi keterlekatan karyawan untuk tujuan peningkatan dan mempertahankan kinerja organisasi lebih lanjut.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan untuk membuat pilihan strategi pelatihan dan pola pengembangan pemimpin yang melayani, keseimbangan kerja dan pribadinya serta penghargaan terhadap keterlekatan karyawan gen Y, dengan kepuasan kerja sebagai mediator Dengan demikian diharapkan keterlekatan karyawan menjadi lebih meningkat dan terikat.

- c. Dewasa ini penelitian tentang keterlekatan karyawan gen Y semakin menarik perhatian. Di samping itu, Indonesia saat ini sedang mengalami proses industrialisasi sehingga peran karyawan gen Y menjadi penting untuk kelangsungan sebuah bank, kiranya perlu mendapatkan perhatian yang utama. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai peranan/pengaruh pemimpin yang melayani, keseimbangan kerja dan pribadi dan penghargaan terhadap keterlekatan karyawan gen Y, dengan kepuasan kerja sebagai mediator kepada industri perbankan khususnya dan dunia kerja umumnya di Indonesia.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini dibahas teori-teori mengenai keterlekatan karyawan, kepuasan kerja, penghargaan, pemimpin yang melayani dan keseimbangan kerja dan pribadi dan pribadi, kemudian kerangka berpikir dan hipotesis mengenai pengaruh pemimpin yang melayani, keseimbangan kerja dan pribadi serta penghargaan terhadap keterlekatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator.

#### **A. Keterlekatan Karyawan**

##### **1. Pengertian keterlekatan karyawan**

Keterlekatan karyawan merupakan rasa keterlekatan karyawan secara emosional pada pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik untuk membantu sukses organisasi dari serangkaian manfaat terbaik, Menurut Robbins (2017), keterlekatan karyawan adalah keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan, selain itu keterlekatan karyawan adalah cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama mampu meningkatkan rasa kesejahteraan pribadi.

Keterlekatan karyawan adalah keadaan psikologis karyawan, di mana karyawan merasa berkepentingan pada keberhasilan perusahaan dan termotivasi



untuk meningkatkan kinerjanya melebihi standar kerja yang diminta. Keterlekatan karyawan dapat juga didefinisikan sebagai perilaku positif karyawan terhadap organisasi serta nilai yang dimiliki karyawan terhadap organisasi yang terlibat serta menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja untuk kepentingan organisasi. Diungkapkan oleh Saks (2006), bahwa keterlekatan karyawan merupakan bentuk multi aspekonal dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat dan merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari psikologi positif dan perilaku organisasi positif.

Karyawan yang masuk dalam kategori terlekat melakukan pekerjaan dengan semangat, penuh dedikasi, dan menikmati proses pemenuhan tanggung jawabnya. Rasa terlekat terhadap organisasi dipengaruhi juga oleh beberapa faktor lainnya seperti faktor emosional dan rasional yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Menurut Park dan Gursoy (2012) ketika karyawan terlekat dengan pekerjaan akan mempengaruhi karakter psikologis, misalnya kepercayaan pribadi dan optimis mendorong karyawan lebih jauh lagi yang berdampak pada rendahnya niat keluar (*turn over*) karyawan.

Dikatakan oleh Smith dan Markwick, (2009), karyawan dapat dibagi menjadi tiga jenis berkaitan dengan tingkat keterlekatan karyawan, yaitu karyawan yang terlekat, tidak terlekat dan aktif tetapi tidak terlekat. Karyawan yang memiliki keterlekatan akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaannya. Sedangkan, karyawan yang tidak memiliki keterlekatan akan bekerja seperti berjalan sambil tidur sepanjang

waktu kerja, bekerja dengan selalu memikirkan waktu berakhirnya jam kerja dan tidak memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Pada kategori yang ketiga, yaitu karyawan yang aktif tidak memiliki keterlekatan tidak hanya tidak senang dalam pekerjaannya karyawan dengan aktif menunjukkan bahwa tidak menyukai pekerjaannya, bahkan sampai mengacaukan pekerjaan karyawan lainnya yang memiliki keterlekatan.

Generasi Y menilai perusahaan juga harus peduli untuk mensejahterakan seluruh karyawannya. Menurut Faisal (2017) bahwa gen Y sangat mengapresiasi perusahaan yang rela untuk berinvestasi besar demi mengembangkan sumber daya manusia untuk menjadi lebih baik lagi, gen Y juga ingin perusahaan yang ditempatinya aktif dalam berkontribusi mengatasi masalah di tengah masyarakat luas. Jika perusahaan memiliki nilai-nilai tersebut, maka gen Y tidak akan pernah tanggung-tanggung dalam menjaga loyalitasnya untuk perusahaan, malah akan mengikatkan pribadinya pada perusahaan yang sesuai dengan visi karyawan.

Para manajer dan supervisor harus membuat strategi untuk memunculkan keterlekatan karyawan, satu hal yang harus dipelajari oleh manajemen dan pimpinan perusahaan bahwa individu adalah tetap sebagai individu apapun generasinya. Ada lebih banyak kesamaannya daripada perbedaannya antara generasi, pada dasarnya semua individu selalu menginginkan hal yang sama yaitu rasa adil dari perusahaan dan dari para pimpinan terlepas dari label generasi yang diletakkan yang perlu dipelajari kemudian.

Organisasi selalu jatuh cinta dengan hal-hal baru yang menarik, saat ini semua organisasi berfokus pada karyawan gen Y sebagai pendorong utama dari

strategi keterlekatan karyawan internal sebagai objek yang menarik dan menantang, lalu bagaimana cara atau strategi untuk mendorong karyawan gen Y terlekat, satu hal yang harus dipahami oleh generasi X atau bagian MSDM, bahwa apabila manajer dan MSDM menganggap karyawan gen Y tidak penting sebagai bagian dari strategi konsep keterlekatan karyawan, maka organisasi akan mengalami kerugian kehilangan SDM yang sangat pintar, tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi membutuhkan karyawan Y, karyawan yang sangat penting karena karyawan gen Y adalah masa kini dan masa depan dari strategi bisnis organisasi.

Pengelolaan SDM bukanlah hal yang mudah karena berkaitan dengan bagaimana organisasi membuat karyawan menjadi nyaman sehingga memunculkan ikatan emosi dengan organisasi. Studi *the blessing white* (2006) (dalam Markos, et al. 2010) telah menemukan bahwa hampir dua per tiga (60%) dari karyawan yang disurvei ingin memiliki lebih banyak kesempatan untuk berkembang untuk tetap merasa puas dalam pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dalam penelitian ini yang dimaksud dengan keterlekatan karyawan adalah sikap positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, serta energi motivasi yang tinggi, memiliki keinginan untuk berusaha, dengan konsentrasi penuh terhadap tugas.

## 2. Aspek- aspek keterlekatan karyawan

Aspek keterlekatan karyawan menurut Baumruk dan Gorman (2006) adalah:

- a. Berbicara (*Say*); Karyawan menganjurkan rekan kerja karyawan kepada organisasi dan mengacu kepada para karyawan dan para pelanggan yang potensial
- b. Bertahan (*stay*); Karyawan memiliki keinginan yang besar untuk menjadi anggota dari organisasi walaupun memiliki kesempatan untuk bekerja ditempat lain.
- c. Bekerja keras (*Strive*); Karyawan bekerja keras dalam waktu yang lebih lama, berusaha dan berinisiatif untuk berkontribusi pada kesuksesan dari bisnis

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Watson (dalam Novianto 2012) menyatakan bahwa aspek keterlekatan karyawan meliputi 3 aspek yaitu:

- a. Rasional: Karyawan memahami dengan baik peran dan tanggung jawabnya.
- b. Emosi: Seberapa banyak gairah/antusias karyawan untuk bekerja dan antusias terhadap organisasi.
- c. Motivasi: Karyawan bersedia berkontribusi dengan berusaha dan bekerja sesuai perannya masing-masing dengan baik.

Handoko (2008) mengemukakan lima aspek keterlekatan karyawan yang meliputi:

- a. Balikan dua arah, yaitu adanya mekanisme komunikasi dua arah dari karyawan ke manajemen dan dari manajemen ke karyawan.
- b. Percaya pada kepemimpinan yaitu pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan segala janji yang dicanangkan dapat dipenuhi.
- c. Pengembangan karir yaitu terbentuk sistem pengembangan karir yang jelas dan formal.
- d. Memahami peran dalam peraian sukses yaitu karyawan memahami hubungan tugasnya dengan proses bisnis perusahaan. Lebih lanjut lagi karyawan memahami mengapa dan bagaimana berprestasi untuk keberhasilan perusahaan.
- e. Partisipasi dalam pembuatan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan melibatkan tingkat terendah dari implementasi keputusan.

Aspek-aspek keterlekatan karyawan menurut Thomas (2007), yaitu:

a. Kesiapan

- 1) Siap mendedikasikan pribadi pada pekerjaan
- 2) Memikirkan cara baru untuk bekerja lebih efektif
- 3) Semangat dalam melaksanakan pekerjaan

b. Kerelaan

- 1) Kesiapan memotivasi pribadi untuk mencapai keberhasilan
- 2) Kesiapan untuk bekerja keras atau bekerja ekstra keras

c. Kebanggaan

- 1) Pekerjaan sebagai sumber kebanggaan pribadi
- 2) Pekerjaan dikerjakan secara lengkap dan menyeluruh
- 3) Kesiapan mencurahkan jiwa bagi pekerjaan

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek-aspek keterlekatan karyawan menurut Thomas (2007), aspek-aspek tersebut yaitu kesiapan, kerelaan dan kebanggaan karena aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang sesuai dengan elisitasi di lapangan.

**3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlekatan karyawan**

Bakker (dalam Megani, 2012) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama keterlekatan karyawan, yakni:

a. Sumber daya kerja (*Job Resources*)

Sumber daya kerja mengarah pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu antara lain: mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan personal

b. Arti penting sumber daya kerja (*Salience of Job Resources*).

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

c. Sumber daya pribadi (*Personal Resources*)

Sumber daya pribadi merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang terlekat memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena karyawan memiliki skor *extraversion* dan membangun kesadaran yang lebih tinggi, serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

Beberapa faktor yang mempengaruhi keterlekatan karyawan menurut Vazirani (2007), yaitu:

- a. Otonomi; Kebebasan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan merupakan salah satu dari pendorong dari keterlekatan karyawan dan sebanyak 61% karyawan setuju pada hal ini. Karyawan lebih menerima resiko yang besar jika karyawan menganggap bahwa karyawan juga memiliki kontrol terhadap keputusan yang berhubungan dengan resiko tersebut.
- b. Rekan-rekan (*Peers*); Karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerjanya akan memiliki pengalaman kerja yang lebih berarti. Ketika individu disegani, dihormati, dan dihargai kontribusinya, maka karyawan dapat meraih rasa kebermaknaan dari interaksi tersebut. Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan mampu meningkatkan tingkat keterlekatan dari karyawan tersebut.

- c. Gambar (*Image*); Ketika organisasi dipandang memiliki kualitas produk dan pelayanan yang baik, tingkat keterlekatan karyawan yang bekerja di organisasi tersebut cenderung tinggi. Selain itu, manajer yang terlekat juga mempengaruhi tingkat keterlekatan bawahannya.
- d. Komunikasi (*Communication*); Komunikasi dua arah dan terbuka dapat meningkatkan keterlekatan karyawan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyatakan ide-ide dan saran-saran yang lebih baik, sementara itu disaat yang bersamaan, manajer memberitahukan informasi informasi yang berhubungan dengan karyawan kepada karyawan itu sendiri.
- e. Kesehatan dan keselamatan (*health and safety*); riset menyebutkan bahwa tingkat keterlekatan tinggi apabila karyawan merasa aman ketika bekerja. Oleh karena itu, organisasi seharusnya membuat sistem untuk organisasi dan keselamatan kerja karyawan.
- f. Kepuasan kerja (*job satisfaction*); Tidak ada karyawan yang terlekat apabila tidak merasa puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu sangat penting untuk organisasi melihat apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan karir yang disukai oleh karyawan tersebut.
- g. Usia, jabatan, dan lama bekerja; Pada penelitian mengenai keterlekatan karyawan di USA, karyawan yang memiliki rentang usia 30-39 tahun mempunyai tingkat terlekat yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang berusia 40-49 tahun dan 50 tahun ke atas.



Dalam penelitian ini faktor-faktor yang mempengaruhi keterlekatan karyawan adalah kepuasan kerja.

## **B. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi individu ketika mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Menurut Robbins (2013), kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristiknya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja dan merupakan cara karyawan merasakan pribadinya atau pekerjaannya maupun kondisi pribadinya.

Setiap individu yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam pribadi setiap individu tersebut. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Dikatakan oleh Mathis dan Jackson (2006), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja individu. Kepuasan kerja timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja, penilaian dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya sebagai rasa menghargai dalam mencapai nilai penting pada pekerjaan. Karyawan yang puas lebih

menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penafsiran dari karyawan sendiri tentang pengalaman kerjanya sekarang dan lampau daripada harapannya untuk masa depan.

Di sisi lain Robbins dan Judge (2017), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Mengacu pada teori di atas maka dapat diartikan bahwa individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan, sebaliknya individu yang tidak puas memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan dapat diartikan juga sebagai ungkapan perasaan tentang kesejahteraan pada pekerjaan. Sikap berasal dari persepsi karyawan tentang pekerjaan, persepsi adalah proses kognitif, persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya dan memberikan hal yang dinilai penting, merupakan penilaian, perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja. Atas dasar asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu akibatnya pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara terus menerus secara periodik sesuai dengan rentang waktu. Dikatakan oleh Mangkunegara (2005), bahwa asumsi dibuat untuk meminimalisir kondisi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh emosi yang berlawanan atau emosi tidak puas sesuai dengan interval waktu terjadi.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya.

## 2. Aspek- Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Burt (dalam As'ad, 2000) bahwa ada tiga aspek kepuasan kerja yaitu:

- a. Hubungan antar karyawan, antara lain: hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
- b. Sikap karyawan; yaitu yang berhubungan dengan: sikap individu terhadap pekerjaannya, umur individu sewaktu bekerja, jenis kelamin.
- c. Eksternal; berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan, pelatihan, peningkatan dan sebagainya.

Aspek kepuasan kerja menurut Robbins (2013), adalah:

- a. Pekerjaan yang menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, kemampuan karyawan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang dapat menciptakan kebosanan, tetapi jika terlalu menantang juga akan mengakibatkan frustrasi dan perasaan gagal pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b. Imbalan, karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan. Tentu saja, tidak semua individu mengejar uang. Ada pula sebagian individu bersedia menerima upah yang

lebih rendah untuk bekerja pada lokasi yang diinginkan atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam bekerja, sehingga hal penting yang menghubungkan upah dan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, melainkan adanya keadilan. Begitu pula halnya promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar dan meningkatkan status sosial. Oleh karena itu individu-individu yang mempersiapkan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan besar mengalami kepuasan dari pekerjaan karyawan.

- c. Kondisi kerja. Kondisi lingkungan kerja sangat penting bagi karyawan untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pengerjaan tugas. Beberapa studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, serta fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat yang memadai.
- d. Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memilih rekan sekerja yang ramah dan mendukung dapat menciptakan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- e. Kesesuaian pekerjaan. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian dan karyawan membuat individu lebih terpuaskan. Logikanya adalah individu yang tipe kepribadiannya kongruen dengan pekerjaan yang karyawan pilih menemukan bahwa bakat dan kemampuannya tepat untuk memenuhi

tuntutan pekerjaan karyawan sehingga besar kemungkinan untuk sukses dalam pekerjaan.

Alat yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*.

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan England pada tahun 1967. MSQ adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang sedemikian rupa yang di dalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategori dalam unsur kepuasan dan unsur ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Karyawan gen Y diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Skor yang tinggi mencerminkan skor kepuasan kerja yang tinggi juga.

Alat ukur ini merupakan skala *rating* untuk menilai kepuasan kerja pada pekerja yang menunjukkan sejauh mana pekerja merasa puas terhadap beberapa aspek pekerjaan misalnya gaji. Skor yang tinggi mencerminkan kepuasan yang tinggi pula. Terdapat dua jenis pertanyaan, yakni *the long form MSQ* dan *the short form MSQ*.

#### 1) *The Long Form MSQ*

Metode ini berisi seratus item yang bertujuan untuk memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap pekerja. Terdapat lima respon yang disediakan, yakni sangat tidak puas (bobot=1), tidak puas (bobot=2), tidak merespon

(bobot=3), puas (bobot=4), dan sangat puas (bobot=5). Pertanyaan sejumlah seratus dibagi dalam lima jenis, di mana tiap jenis terdiri dua puluh pertanyaan. Berikut adalah item-itemnya

## 2) *The Short Form MSQ*

*Short Form MSQ* merupakan 20 daftar pertanyaan dari *The Long Form MSQ*, dan terdiri dari tiga aspek, yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan umum.

Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Aspek intrinsik; kepuasan intrinsik di dapat saat individu dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
2. Aspek ekstrinsik; kepuasan ekstrinsik didapatkan dari imbalan yang di dapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang, namun bisa dalam bentuk pengembangan, dan pengakuan.
3. Apek kepuasan umum didapatkan ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek-aspek kepuasan kerja *MSQ short term* yaitu kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan umum karena aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang sesuai dengan elisitasi di lapangan.

### 3. Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kalleberg (dalam Seifert dan Umbach, 2006): dibagi menjadi dua faktor, yaitu;

- a. Intrinsik yang mengacu pada pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan itu menarik, mandiri dan di mana hasilnya itu jelas.
- b. Ekstrinsik, dibangun sebagai berikut:
  - 1) Keuangan (*Financial*): mengacu pada item seperti gaji, tunjangan dan keamanan pekerjaan
  - 2) Retensi karir (*Career retention*): peluang yang disediakan pekerjaan untuk kemajuan karir
  - 3) Kenyamanan (*Convenience*): faktor kenyamanan berfokus pada kenyamanan dari pekerjaan (yaitu, kenyamanan perjalanan ke dan dari tempat kerja, kebebasan dari tuntutan yang saling bertentangan, tidak ada jumlah pekerjaan yang berlebihan, dan waktu untuk melakukan pekerjaan.
  - 4) Hubungan dengan rekan kerja (*Relationships with co-workers*): hubungan dengan rekan kerja dan termasuk kesempatan untuk berteman dengan individu-individu ditempat kerja serta keramahan, menolong, dan kepentingan pribadi rekan kerja terhadap individu
  - 5) Kecukupan sumber daya (*adequacy of resources*): tingkat di mana sumberdaya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik tersedia untuk karyawan.

Faktor lainnya yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Mello (2006), adalah:

- a. Komunikasi dengan pihak manajemen (*communication with management*).
- b. Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*work/life balance*).
- c. Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*).
- d. Kesempatan dan pengembangan karier (*career development and opportunities*).
- e. Kepastian kerja (*job security*).
- f. Keuntungan (*benefits*).
- g. Kompensasi (*compensation*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Effendy (2000);

- a. Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.

Untuk tercapainya hal tersebut ada diantara para karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

- b. Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungannya dengan upah, tetapi juga dalam hal-hal lain, untuk dapat menciptakan persepsi yang sama antara atasan dengan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya, maka perlu diadakan komunikasi yang terbuka antara mereka.



c. Ketenangan bekerja

Setiap karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

d. Perasaan diakui

Pada setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Hal ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan diluar tugas pekerjaan, seperti: olah raga, kesenian dan lain-lain.

e. Penghargaan atas hasil kerja

Para karyawan menginginkan agar hasil karyanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan selalu bekerja dengan segiat-giatnya.

f. Penyalur perasaan

Perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat gairah kerja. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mullin (dalam Wijono, 2010), yaitu:

- a. Faktor pribadi, faktor ini meliputi kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.

- b. Faktor sosial, faktor ini meliputi hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
- c. Faktor budaya, faktor ini meliputi sikap-sikap yang mendasari kepercayaan, dan nilai-nilai dalam organisasi.
- d. Faktor organisasi, faktor ini meliputi sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan (*leadership style*), sistem manajemen, dan kondisi kerja.

Untuk menggerakkan para karyawannya, pimpinan harus memiliki peran sebagai pemimpin dalam organisasi. Pimpinan harus dapat menggunakan wewenangnya dengan bijaksana untuk mengarahkan pekerjaan para bawahannya.

Dikatakan oleh Robbin dan Judge, (2013) bahwa perilaku pimpinan dalam organisasi dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan. Perilaku dan gaya pemimpin dapat mempengaruhi menjadi inspirasi karyawan untuk menyadari misi perusahaan dan mendorong untuk meningkatkan keterlekatan dalam bekerja. Gaya yang ditampilkan pemimpin dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, gaya kepemimpinan yang tepat dan positif dari pemimpin akan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan.

Gaya kepemimpinan yang tepat bagi gen Y yang dinamis adalah gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) atau pemimpin yang melayani, gaya

kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Greenleaf, 2002).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah keseimbangan pekerjaan dan pribadi, pemimpin yang melayani, penghargaan.

### **C. Keseimbangan kerja dan pribadi**

#### **1. Pengertian keseimbangan kerja dan pribadi**

Istilah keseimbangan kerja dan pribadi pertama kali dikenal di Inggris pada akhir tahun 1970-an untuk menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi individu itu sendiri (Ramya, 2014).

Keseimbangan kerja dan pribadi diartikan sebagai keseimbangan pribadi antara kehidupan dalam pekerjaan dengan kehidupan lainnya sebagai makhluk sosial. Arti keseimbangan disini tidak sama dengan berdasarkan jumlah atau kuantitas, namun lebih diartikan secara psikologis, tentunya akan menjadi berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Keseimbangan dalam konteks penelitian ini tidak selalu berbentuk timbangan. Contohnya, karyawan yang belum menikah dan yang sudah menikah bekerja di luar kota dan hidup terpisah dengan keluarganya, bagi yang belum menikah hal ini tidaklah akan berdampak pada kehidupan pribadinya, namun bagi yang sudah berkeluarga, tinggal terpisah dengan keluarganya berdampak pada ketidakseimbangan pada kehidupan pribadinya, karena ada keluarga yang harus diperhatikan. Sehingga dengan

demikian ukurannya menjadi sangat berbeda, untuk itu tidak ada ukuran yang pas apakah sudah seimbang atau belum karena setiap individu memiliki perbedaan kehidupan dan prioritas dalam hidupnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memikirkan strategi keseimbangan kerja dan pribadi yang diterapkan dalam perusahaannya dengan cara memahami kebutuhan para karyawannya yang tentunya berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lain serta memahami keseimbangan yang diinginkan atau dibutuhkan oleh karyawannya.

Dikatakan oleh Dundas (dalam Noor, 2011) bahwa keseimbangan kerja dan pribadi sebagai pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lainnya yang merupakan hal penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan pribadi, wisata, dan rekreasi.

Definisi lainnya tentang keseimbangan kerja dan pribadi menurut Marks dan MacDermid (1996) menjelaskan keseimbangan kerja dan pribadi sebagai kecenderungan individu untuk sungguh-sungguh terikat dalam menampilkan performa di setiap peran yang dijalankannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) keseimbangan kerja dan pribadi merupakan sejauh mana individu merasa terikat dan puas terhadap kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya serta mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga. Purohit (2013) menambahkan, keseimbangan kerja dan pribadi merupakan konsep keseimbangan peran antara karir dan gaya hidup, yaitu kesehatan, kebahagiaan, keluarga dan pengembangan spiritual.

Manusia memiliki kebutuhan fisiologis seperti bernafas, makan, tidur, dan kebutuhan hubungan seksual yang secara moral harus diwadahi dalam bentuk

perkawinan. Manusia juga memiliki kebutuhan rasa aman yang berkaitan dengan jaminan perlindungan dari kriminalitas. Dikatakan oleh Laird (1961) bahwa karir dan keluarga adalah dua hal yang memiliki nilai sangat penting bagi manusia. Ada beberapa motivasi dasar yang membuat manusia harus menjalankan kedua hal tersebut secara seimbang.

Kebutuhan manusia selanjutnya adalah bersosialisasi. Keluarga dan teman memiliki peran yang sangat penting dalam memenuhi kebutuhan ini. Selanjutnya, manusia membutuhkan perasaan bahwa untuk dihormati, dan yang terakhir kebutuhan akan pekerjaan yang disenangi. Generasi Y cenderung ingin melakukan banyak hal di dalam kehidupannya, generasi Y tidak ingin menghabiskan hidupnya hanya untuk melakukan hal yang sama secara berulang, mempercayai bahwa bekerja merupakan cara untuk dapat membantu menikmati hidup, bukan malah sebaliknya yaitu hidup untuk bekerja. Maka dari itu perlu adanya sebuah kebijakan yang mampu membantu menyeimbangkan antara waktu bekerja dan waktu untuk menikmati kehidupan.

Menurut Rife dan Hall (2015), karyawan yang mencapai keseimbangan cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi mengenai kepuasan pada pekerjaan dan kehidupan secara umum, serta menurunkan tingkat stres dan depresi. Dalam survei yang dilakukan oleh masyarakat manajemen SDM (*Society of human resource management*) menunjukkan bahwa karyawan menilai keluarga sebagai prioritas yang paling penting, namun hal tersebut sulit dicapai karena kesibukan.

Penerapan bekerja jarak jauh atau juga disebut bekerja secara tercabut, merupakan kebijakan populer untuk menjaga keseimbangan dalam bekerja para

karyawan, keleluasaan mengatur jam kerja sendiri dan di lokasi manapun, karyawan dapat memilih waktu dan tempat yang dapat membuat lebih produktif. Kebijakan ini nyatanya jika dilakukan secara baik, maka dapat berdampak baik bagi karyawan dan perusahaan. Keseimbangan kerja dan pribadi adalah mengenai individu yang memiliki kontrol atas kapan, di mana, dan bagaimana bekerja, dapat dicapai ketika hak individu untuk hidup terpenuhi di dalam dan di luar pekerjaan yang diterima dan dihormati sebagai Norma, saling menguntungkan antar individu, bisnis dan masyarakat.

Keseimbangan kerja dan pribadi yang tidak tercapai berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau hidup, keterlekatan terhadap organisasi, prestasi kerja, dan kesehatan (Paludi, 2014). Upaya organisasi untuk mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan dirancang untuk membantu karyawan mengurangi tingkat stres dan dengan demikian meningkatkan kesehatan mental dan fisik (Aamodt, 2010). Keseimbangan kerja dan pribadi terbagi menjadi dua, yaitu berdasarkan perspektif karyawan dan organisasi. Berdasarkan sudut pandang karyawan, keseimbangan kerja dan pribadi adalah tantangan untuk mengelola tuntutan-tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga. Keseimbangan kerja dan pribadi berdasarkan sudut pandang organisasi adalah tantangan untuk menciptakan sebuah lingkungan yang suportif sehingga karyawan fokus kepada pekerjaan karyawan ketika di tempat kerja. Keseimbangan kerja dan pribadi merupakan hal yang esensial karena apabila tidak tercapai maka akan berakibat pada rendahnya kepuasan kerja, rendahnya kebahagiaan, kehidupan kerja konflik, dan kelelahan pada karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dalam penelitian ini yang dimaksud dengan keseimbangan kerja dan pribadi adalah persepsi individu atas kemampuannya untuk bisa menyeimbangkan waktu karyawan di dua tempat, yaitu lingkungan kerja dan lingkungan di luar kerja.

## **2. Aspek-aspek keseimbangan kerja dan pribadi**

Menurut Greenhaus (2003), bahwa keseimbangan kerja dan pribadi terdiri dari aspek-aspek berikut:

### **a. Keseimbangan waktu;**

Keseimbangan waktu mengacu pada keselaran antara waktu yang diberikan untuk karirnya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan selain karir;

### **b. Keseimbangan peran;**

Keseimbangan peran mengacu pada keterlibatan psikologis yang seimbang antara karir individu serta keluarganya. Individu yang memiliki keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik dan kebingungan dalam kedua ranah tersebut.

### **c. Keseimbangan kepuasan**

Hal ini mengacu pada tingkat kepuasan yang seimbang individu terhadap karir dan keluarganya

Di sisi lain Fisher (dalam Poulouse, 2014) menyatakan aspek keseimbangan kerja dan pribadi:

- a. Waktu; Perbandingan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain.
- b. Perilaku; Perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja dan dalam aspek kehidupan yang lain.
- c. Ketegangan; Ketegangan yang dialami baik dalam pekerjaan maupun aspek kehidupan yang lain dapat menimbulkan konflik peran dalam pribadi individu
- d. Energi; Perbandingan antara energi yang digunakan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan selain karir.

Dikatakan oleh Hayman (2005) bahwa aspek-aspek keseimbangan kerja dan pribadi sebagai berikut:

- a. Gangguan pekerjaan pada kehidupan pribadi (*Work interference personal life*) Aspek ini mengungkapkan adanya interferensi dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi. Artinya, pekerjaan mempengaruhi kehidupan pribadi individu. Interferensi ini memberikan efek negatif pada kehidupan pribadi. Adanya interferensi ini mengindikasikan rendahnya keseimbangan kerja dan pribadi.
- b. Gangguan kehidupan pribadi pada kerja (*Personal life interference work*) Kebalikan dengan aspek WIPL, aspek ini mengungkapkan adanya interferensi dari kehidupan pribadi pada pekerjaan. Artinya, kehidupan pribadi individu mempengaruhi pekerjaan individu tersebut. Interferensi ini



menyebabkan adanya ketidakefektifan performa individu dalam pekerjaannya. Munculnya interferensi ini mengindikasikan rendahnya keseimbangan kerja dan pribadi individu.

c. Peningkatan kehidupan kerja-pribadi (*Work-personal life enhancement*).

Aspek ini menunjukkan bahwa kehidupan pribadi dan pekerjaan saling mempengaruhi dan memberi efek positif pada kedua ranah tersebut. Terpenuhinya aspek ini menjadi salah satu indikasi tercapainya keseimbangan kerja dan pribadi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Greenhaus (2003) yaitu: keseimbangan waktu, keseimbangan peran, dan keseimbangan kepuasan. Aspek-aspek tersebut dipilih karena merupakan aspek yang paling sesuai dengan subjek penelitian, yaitu karyawan gen Y.

#### **D. Pemimpin yang melayani**

##### **1. Pengertian pemimpin yang melayani**

Greenleaf (1977), adalah yang pertama kali menginisiasi ide pemimpin yang melayani melalui artikelnya *the servant as leader's* menyebutkan bahwa pemimpin harus melihat pribadinya sebagai pelayan. Pemimpin harus menempatkan kebutuhan pengikutnya di atas kebutuhan karyawan sendiri dengan membantu setiap individu untuk bertumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Dikatakan oleh Page dan Wong (2000) bahwa pemimpin yang melayani sebagai pemimpin yang bersedia melayani individu lain dengan mengupayakan pembangunan dan kesejahteraan untuk memenuhi tujuan bersama, selanjutnya Russell dan Stone (2002) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani berperilaku etis, mendorong dan memberdayakan pengikutnya untuk tumbuh dan berhasil secara pribadi dan profesional.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang bersahaja, mengedepankan ketulusan, kejujuran terhadap pribadi sendiri. Kesahajaan artinya memandang segala hal sesederhana mungkin, tanpa sedikitpun penekanan emosional. Seperti yang dikatakan oleh Walters, (2000) bahwa kesahajaan pemimpin juga bisa ditumbuhkan jika individu mau memandang perannya sekadar untuk melayani individu lain. Prioritas utama dari pemimpin yang melayani adalah bagaimana mengembangkan pengikut, komunitas internal, dan eksternal, bukan untuk mementingkan pribadi sendiri.

Menurut Lantu (2007), bahwa konsep pemimpin yang melayani lebih menekankan pada pentingnya menghargai manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan sehingga pemimpin menganggap bahwa pemberdayaan dan pengembangan pengikut adalah amanah yang harus dipenuhinya. Pengembangan pengikut, maksudnya bahwa mengutamakan individu lain merupakan karakter dasar dari kepemimpinan yang melayani. Hal ini dilakukan dengan menggunakan tindakan dan kata-kata yang menunjukkan bahwa pengikut adalah prioritas, dengan menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut di atas dari kepentingan dan keberhasilan pemimpin.

Kepemimpinan yang melayani dijelaskan sebagai pemimpin yang menempatkan kebutuhan, aspirasi, dan minat anggota kelompok di atas kepentingannya. Para pemimpin ini membentuk anggota kelompoknya untuk lebih bijaksana dan selanjutnya juga di didik untuk menjadi pelayan yang berguna untuk individu lain. Melayani adalah landasan yang utama, selain memimpin proses kerja.

Praktik pemimpin yang melayani ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Greenleaf (dalam Smith, 2005), mendefinisikan pemimpin yang melayani sebagai individu yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa individu yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani, kemudian pilihan secara sadar membawa untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan individu lain adalah prioritas untuk dilayani.

Dikatakan oleh Greenleaf, (2002), bahwa pemimpin yang melayani adalah model pemimpin yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan, organisasi, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Pemimpin yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, pribadinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani, sehingga mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata. Trompenaars dan Voerman (2010) mengemukakan bahwa pemimpin yang

melayani adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Pemimpin yang melayani adalah individu yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang mengutamakan penghargaan dan pengembangan individu, membangun komunitas dan menunjukkan keotentikan.

## **2. Aspek – aspek pemimpin yang melayani**

Liden, et al. (2008) menyebutkan tiga aspek yang mempengaruhi pemimpin yang melayani, yaitu:

- a. Konteks dan budaya (*context and culture*); Merupakan kondisi yang diwujudkan oleh konteks organisasi dan aspek budaya dalam organisasi.
- b. Atribut pemimpin (*leader attributes*); merupakan pengaruh karakter dengan kemampuan untuk menerapkannya dalam pemimpin yang melayani mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional.
- c. Penerimaan pengikut (*follower receptivity*) yaitu daya penerimaan karyawan, merupakan kondisi yang sesuai dengan harapan karyawan, maka pemimpin yang melayani akan memberi efek positif pada kinerja karyawan.

Menurut Blanchard (dalam Rosbi, 2016) menyatakan tentang tiga aspek pemimpin yang melayani, yaitu:

a. Hati yang melayani (*leadership character*):

Pemimpin yang melayani dimulai dari dalam pribadi sendiri artinya menuntut transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Bergerak ke luar untuk melayani yang dipimpinnya. Karakter dan integritas individu untuk menjadi pemimpin sejati dan diterima oleh rakyat yang dipimpinnya. Keberhasilan individu sebagai pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun individu-individu disekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

b. Metode kepemimpinan (*leadership methode*)

pemimpin harus memiliki serangkaian metoda kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Tidak banyak pemimpin yang memiliki kemampuan metoda kepemimpinan ini, karena hal ini tidak pernah diajarkan di sekolah formal. kepemimpinan dapat diajarkan sehingga melengkapi karyawan yang memiliki karakter pemimpin. kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Pemimpin yang efektif adalah selalu tanggap terhadap setiap persoalan,

c. Tangan yang melayani (*leadership behavior*).

Pemimpin sejati bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan dalam metoda kepemimpinan, tetapi harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan.

Dikatakan oleh Barbuto dan Wheeler (2006) aspek pemimpin yang melayani:

- a. Panggilan altruistik (*Altruistic calling*): menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan individu lain dan meletakkan kepentingan individu lain di atas kepentingannya sendiri.
- b. Penyembuhan emosional (*Emotional healing*): menggambarkan komitmen pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
- c. Kebijaksanaan (*Wisdom*): menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
- d. Pemetaan persuasif (*Persuasive mapping*): menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak individu untuk melakukan se ketika mengartikulasikan peluang.
- e. Organisasi pelayanan (*Organizational stewardship*): menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

Berdasarkan pendapat Wong dan Page (2003) menyatakan bahwa aspek pemimpin yang melayani, adalah sebagai berikut:

- a. Panggilan altruistik (*Altruistic calling*) menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan individu lain dan meletakkan kepentingan individu lain di atas kepentingannya sendiri dan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- b. Penyembuhan emosional (*emotional healing*) menggambarkan komitmen individu pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
- c. Kebijaksanaan (*Wisdom*) menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
- d. Pemetaan persuasif (*Persuasive mapping*) menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak individu untuk melakukan seketika mengartikulasikan peluang.
- e. Organisasi pelayanan (*organizational stewardship*) menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

- f. Kerendahan hati (*humility*) menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi individu lain lebih daripada prestasi sendiri.
- g. Visi (*Vision*) menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.
- h. Pelayanan (*service*) menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Spears, (2004) menyebutkan bahwa apabila pemimpin ingin menerapkan konsep pemimpin yang melayani, maka ada beberapa aspek yang perlu dilakukan, diantaranya:

- a. Mendengarkan (*listening*). Pemimpin harus secara berkala bertemu dan mendengarkan aspirasi anggota kelompoknya untuk kemudian menyerapnya dan menjadikan aspirasi tersebut sebagai bahan refleksi pribadi guna menyusun langkah kerja yang lebih baik.
- b. Empati (*Empathy*). Pemimpin harus mampu memahami kondisi yang sedang dirasakan oleh individu lain.
- c. Penyembuhan (*Healing*). Pemimpin harus mampu menyelesaikan permasalahan emosional yang dialami oleh pribadi sendiri dan individu lain.
- d. Kesadaran (*Awareness*). Pemimpin harus peka menangkap hal-hal penting yang muncul di sekitar lingkungannya.



- e. *Persuasi (Persuasion)*. Pemimpin harus mudah meyakinkan anggotanya terkait keputusan yang diambil.
- f. *Konseptualisasi (Conceptualization)*. Setiap pemimpin harus mampu menggabungkan antara konsep dan aplikasi praktis dengan baik.
- g. *Tinjauan ke masa depan (Foresight)*. Pemimpin harus mampu mengambil hikmah yang terjadi di masa lalu dan yang sedang terjadi saat ini untuk dijadikan masukan dalam menghadapi masa depan.
- h. *Pelayanan (Stewardship)*. Pemimpin harus menumbuhkan rasa saling percaya pada tim yang dilandasi etika.
- i. *Komitmen untuk pertumbuhan masyarakat (Commitment to the growth of people)*. Pemimpin harus mampu melihat potensi positif setiap anggotanya untuk dikembangkan lebih lanjut sehingga semua individu dapat berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan tim.
- j. *Membangun komunitas (Building community)*. Pemimpin harus mampu membangun kebersamaan antar anggota tim yang dibentuk melalui berbagai komunitas internal dan juga menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak di luar organisasi dengan membangun atau mendukung komunitas yang sejalan dengan kepentingan karyawan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek-aspek pemimpin yang melayani menurut Barbuto dan Wheeler (2006), aspek-aspek tersebut adalah panggilan altruistik, penyembuhan emosional, kebijaksanaan, pemetaan persuasif

dan organisasi pelayanan karena aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang sesuai dengan elisitasi di lapangan.

## **E. Penghargaan**

### **1. Pengertian Penghargaan**

Penghargaan adalah semua hal yang didapat berbentuk uang, barang secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2007). Bergabungnya individu dalam perusahaan atau organisasi sebagai anggota tentu disertai dengan berbagai harapan bahwa kebutuhannya dapat terpenuhi oleh perusahaan tersebut, sebagai balas jasa atas keikutsertaannya dalam pencapaian sebagian tujuan perusahaan, perusahaan memungkinkan untuk membayar karyawannya lebih dari sekedar gaji atau upah pokok saja, tetapi memungkinkan juga untuk memberikan berbagai tunjangan, serta penghargaan baik yang material maupun nonmaterial sesuai dengan prestasi masing-masing. Adanya berbagai kemungkinan untuk memperoleh penghargaan disamping balas jasa dasarnya yang sangat diharapkan merupakan perangsang atau penguat untuk berprestasi lebih tinggi.

Penghargaan yang diberikan oleh organisasi merupakan hak dari karyawan, sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan untuk memotivasi kinerja dan mendorong loyalitas karyawan dan retensi, merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan bagi karyawan. Untuk itu penghargaan dalam proses pekerjaan sangat dibutuhkan keberadaannya sebagai motivasi demi meningkatkan kinerja para karyawan. Maksud dari pemberian

penghargaan adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi dalam bekerja untuk memperbaiki atau mempertinggi kinerjanya.

Penghargaan sering dijadikan metode untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Seperti yang disampaikan oleh Triratnamurti (2014), bahwa metode yang dilakukan oleh organisasi untuk menghubungkan hasil kerja yang dikehendaki dengan kinerja yang dikehendaki diperlukan langkah yang jelas dan eksplisit tentang pemberian penghargaan. Jika karyawan menghargai penghargaan eksternal maka harus diberikan pada sistem penghargaan yang berkaitan dengan promosi upah dan persetujuan, sedangkan jika karyawan menghargai penghargaan internal, misalnya tingkat pencapaian, maka tekanan harus diberikan pada mengubah sifat pekerjaan, karena yang bersangkutan kemungkinan besar akan memberikan respon baik terhadap hal-hal peningkatan otonomi, umpan balik dan tantangan, karena hal-hal inilah yang akan mengarah di mana kinerja yang baik tentu akan mendapatkan penghargaan.

Biasanya penghargaan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap pribadinya sendiri karena telah menyelesaikan tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerdayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga pribadi karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Di sisi lain Handoko (2003), mengatakan bahwa penghargaan merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan pembinaan yang seimbang, yaitu usaha

kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien, sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Dengan kata lain penghargaan adalah segala hal berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Dalam konsep manajemen bahwa penghargaan merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan. Metode ini mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan individu dengan perasaan senang dan secara langsung membuat individu melakukan perbuatan baik secara berulang-ulang.

Penghargaan juga bertujuan agar karyawan menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita - cita, harapan dan keinginan, hal inilah yang dimanfaatkan oleh metode penghargaan. Dengan metode ini, individu mengerjakan perbuatan baik atau mencapai prestasi tertentu diberikan penghargaan yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, karyawan akan melakukan perbuatan atau mencapai prestasi agar memperoleh penghargaan tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat banyak jenis penghargaan yang dapat menyebabkan kinerja dan loyalitas yang tinggi (Luthans & Stajkovic 2006). Salah satu yang mendapat perhatian besar adalah penghargaan terhadap kebutuhan pribadi karyawan di luar dari penghargaan berupa gaji yaitu berupa pengakuan dan bantuan organisasi membantu karyawan menangani kebutuhannya sebagai

karyawan dan pribadinya seperti, darmawisata, uang santunan sekolah, bea siswa dengan demikian maka penghargaan seperti ini akan membuat loyalitas karyawan pun akan meningkat.

Umumnya imbalan yang diberikan kepada karyawan berupa upah, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan, serta membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Dikarenakan penghargaan dianggap penting oleh para karyawan, maka penghargaan mempunyai dampak yang penting dapat menguatkan apabila sesuai dengan yang diharapkan karyawan dan sebaliknya dapat menurunkan atas perilaku dan prestasi. Untuk menarik karyawan gen Y agar tetap berada di dalam organisasi, dan mempertahankannya agar tetap terus datang bekerja secara sungguh-sungguh, maka pimpinan harus memberi penghargaan dan memotivasi karyawannya secara inovatif dan menarik. Sebaliknya para karyawan menukarkan waktu, kemampuan, keahlian, dan usahanya untuk mendapatkan penghargaan yang sesuai. Harapan-harapan tersebut tidak hanya mencakup berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola, hak-hak, hak istimewa, dan kewajiban antara para karyawan dan organisasi.

Ketidakadilan atau ketidakpuasan terjadi apabila penghargaan yang diterima karyawan dalam hubungan tidak proporsional dengan apa yang telah diberikan dalam hubungan tersebut. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak. Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas.

Penghargaan harus diketahui oleh penerima dan diketahui secara luas agar memiliki dampak terhadap penerima, penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Karyawan harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang generasi Y terima.

Menurut Soemowohadiwidjodjo (2015) penghargaan yang diberikan organisasi pada dasarnya memang bertujuan positif bagi karyawan, namun dalam prakteknya tidak menutup kemungkinan bahwa penghargaan tersebut justru dapat berdampak sebaliknya, ketika karyawan hanya terfokus pada penghargaan yang dapat diperoleh dan hanya mementingkan hal itu saja dikhawatirkan bahwa karyawan akan cenderung bersifat egois dan individualis demi mendapatkan apa yang diinginkan.

Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat, dan harus diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja yang seharusnya mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak *moment of truth* sebagai pemotivasi. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang dan dapat menghasilkan nilai lebih jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima. Penghargaan harus dapat diubah, pemberi penghargaan seringkali salah dalam menetapkan penghargaan dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan yang lain. Penghargaan memerlukan biaya yang efisien yang mampu memotivasi karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dengan biaya minimum.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dalam penelitian ini yang dimaksud dengan penghargaan adalah imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan nonmaterial yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya.

## 2. Aspek – Aspek Penghargaan

Penghargaan menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) terdiri dari dua aspek yaitu:

- a. Ekstrinsik; Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang datang dari luar individu tersebut.
  - 1) Penghargaan Finansial: Gaji dan Upah. Uang merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama
  - 2) Penghargaan Finansial: Tunjangan tidak sepenuhnya financial, seperti pusat penitipan anak, pusat kebugaran dan perawatan perbankan
  - 3) Penghargaan Interpersonal. Penghargaan yang didistribusikan kepada karyawan seperti status dan pengakuan.
- b. Intrinsik; Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang datang dari pribadi individu itu sendiri.
  - 1) Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sebagian individu. Bagi karyawan merupakan penghargaan pada pribadi karyawan sendiri.
  - 2) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam pribadi sendiri, yang diperoleh ketika individu meraih tujuan yang menantang.

3) Otonomi (*Autonomy*)

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

4) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Penghargaan ini berupa kesempatan dan dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dan bertumbuh, termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, tehnik supervisi, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

Menurut Mahmudi (2005) komponen utama sistem penghargaan terdiri atas empat aspek, sebagai berikut:

- a. Gaji dan bonus. Gaji merupakan komponen penghargaan yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham. Penghargaan terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai penghargaan meliputi komponen sebagai berikut:

- 1) Kenaikan gaji pokok
- 2) Tambahan honorarium
- 3) Insentif jangka pendek
- 4) Insentif jangka panjang



b. Kesejahteraan

Kesejahteraan yang diukur adalah nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas presentasi kerja, misalnya:

- 1) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan perbankan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- 2) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
- 3) Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

c. Pengembangan karir; Pengembangan karir merupakan prospek kinerja di masa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai karyawan itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Pemberian penghargaan melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- 1) Penugasan untuk studi lanjut.
- 2) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
- 3) Penugasan untuk magang atau studi banding.

d. Penghargaan psikologis dan sosial. Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- 1) Promosi jabatan
- 2) Pemberian kepercayaan
- 3) Peningkatan tanggung jawab
- 4) Pemberian otonomi yang lebih luas
- 5) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- 6) Pengakuan dan pujian

Di sisi lain Mahsun (2006) mengatakan bahwa penghargaan terdiri dari dua aspek yaitu:

- a. Penghargaan sosial merupakan pujian dan pengakuan pribadi dari dalam dan luar organisasi yang merupakan faktor penghargaan ekstrinsik yang diperoleh dari lingkungannya (finansial materi dan piagam penghargaan).
- b. Penghargaan fisik merupakan pujian yang datang dari harga pribadi (berkaitan dengan harga pribadi), kepuasan pribadi, dan kebanggaan atas hasil yang dicapai

Aspek – aspek penghargaan selanjutnya disampaikan oleh Karami, et al. (2013) sebagai berikut:

- a. Penghargaan finansial; adalah penghargaan atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau finansial seperti gaji, bonus dan tunjangan.
- b. Penghargaan yang melekat; adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan.
- c. Penghargaan non finansial adalah penghargaan atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk bukan uang seperti wewenang, apresiasi dan penunjukan karyawan sebagai perwakilan perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek-aspek penghargaan menurut Karami, et al. (2013) yakni penghargaan finansial, penghargaan melekat, penghargaan non finansial, aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang sesuai dengan elisitasi di lapangan.

## **F. Generasi Y**

Dalam beberapa tahun terakhir definisi generasi telah berkembang, salah satunya adalah definisi menurut Kupperschmidt's (2000) mengatakan bahwa generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian –kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan. Dari beberapa definisi tersebut teori tentang perbedaan generasi dipopulerkan oleh Neil Howe dan William Strauss pada tahun 1991. Di

sisi lain Howe dan Strauss (1991, 2000) membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran dan kesamaan kejadian –kejadian historis. Pembagian generasi tersebut juga banyak dikemukakan oleh peneliti –peneliti lain dengan label yang berbeda –beda, tetapi secara umum memiliki makna yang sama.

Menurut Martin dan Tulgan (2002) Generasi Y adalah generasi yang lahir pada kisaran tahun 1978, sementara menurut Howe & Strauss (2000) generasi Y adalah generasi yang lahir pada tahun 1982, hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan skema yang digunakan untuk mengelompokkan generasi tersebut, karena peneliti–peneliti tersebut berasal dari negara yang berbeda.

Generasi Y adalah generasi yang mendominasi dunia kerja di Indonesia maupun di mancanegara saat ini. Generasi Y yaitu kelompok muda yang lahir awal 1980 hingga awal 2000 (Horovitz, 2012). Generasi Y adalah generasi yang sering menerapkan kreativitas serta berfokus pada pengembangan diri sehingga cenderung memilih pekerjaan yang menyenangkan dan cenderung berhura - hura (Femina, 2015). Terbentuknya generasi Y tidak terlepas dari peran generasi-generasi sebelumnya. Generasi Y terbentuk dari berkembangnya ilmu teknologi dan informasi. Peneliti terdahulu mengatakan bahwa adanya kesamaan potret umum generasi Y di Indonesia dengan hasil gambaran demografi di AS dan Eropa

Dikatakan oleh Kirkmanetal (2006) dalam penelitiannya tentang aplikasi teori Hofstede, terwujud penggabungan budaya dan idealisme pada generasi yang lebih muda dikarenakan oleh dampak globalisasi pengaruh dari teknologi, televisi dan internet. Arus informasi keluar masuk secara cepat diseluruh belahan dunia,

sehingga memberi pengaruh besar terhadap sifat, sikap dan karakteristik yang terbentuk pada generasi Y (Luntungan. 2014). Dilihat dari perbedaan antar generasi, terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara generasi Y dengan generasi pendahulunya.

Generasi Y memiliki pola komunikasi yang lebih terbuka dibandingkan generasi pendahulunya. Generasi X digambarkan sebagai generasi pekerja keras, patuh akan aturan dan juga setia. Gaya kepemimpinan dari masing-masing generasi juga tampak adanya perbedaan. Perbedaan paling signifikannya berada pada gaya kepemimpinan generasi Y dengan generasi X. Dilihat dari karakteristiknya, generasi X lebih menyukai pemimpin yang praktikal dan berorientasi pada tujuan. Sedangkan jika dilihat dari gaya kepemimpinan, generasi Y lebih menyukai pemimpin yang fleksibel dikarenakan generasi Y memiliki pola pikir disebabkan oleh pengaruh kemajuan teknologi dan kecepatan dalam menerima informasi, Generasi Y cenderung sulit beradaptasi dengan peraturan-peraturan yang terlalu mengikat, dan menginginkan pekerjaan yang bebas sesuai dengan kebutuhan dirinya. Dari perbedaan karakteristik ini, banyak penelitian membahas tentang gaya kepemimpinan yang dapat membuat generasi Y merasa nyaman dengan pekerjaannya. Perilaku berkomunikasi verbal yang terbuka, frontal dan konfrontatif, menjadikan generasi Y lebih eksploratif dan memiliki intuisi serta keberanian.

Dikatakan oleh Lyons (2004) ciri –ciri dari generasi Y adalah karakteristik masing-masing individu berbeda, tergantung di mana dibesarkan, strata ekonomi, dan sosial keluarga, serta pola komunikasi, pemakai media sosial yang fanatik dan

kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi, lebih terbuka dengan pandangan politik dan ekonomi, sehingga generasi Y terlihat sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekelilingnya, memiliki perhatian yang lebih terhadap kekayaan.

### **G. Kerangka pemikiran teoritis**

Dalam kerangka pemikiran ini, penulis membahas permasalahan yang diangkat oleh penulis. Pembahasan tersebut dijelaskan dengan menggunakan konsep dan teori yang ada hubungannya untuk membantu menjawab masalah keterlekatan karyawan gen Y di BJBS di Bandung.

Perhatian utama dari organisasi saat ini adalah bagaimana memiliki karyawan yang terlekat pada organisasi, karyawan yang memiliki sikap positif dengan penuh makna, serta energi motivasi yang tinggi, memiliki keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh terhadap tugas yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi.

Memiliki karyawan yang terlibat dalam segala kegiatan organisasi adalah merupakan keuntungan bagi organisasi, karena dengan demikian ada jaminan masa depan yang jelas terhadap usaha yang dijalankan karena memiliki karyawan yang selalu siap dan bersedia bekerja dengan segenap perasaan dan tenaganya, seperti yang disampaikan oleh Schaufeli, et al. (2002), keterlekatan karyawan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan.

Mengingat pentingnya memiliki karyawan yang terlekat pada organisasi, maka perlu kiranya organisasi memikirkan dan membuat inovasi untuk memberikan kepuasan pada karyawannya, terutama karyawan gen Y yang cenderung mengukur kepuasan kerja secara psikologis. Kepuasan kerja sebagai sikap yang emosional, sangat menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Dikatakan oleh Robbins (2013) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima pegawai dan banyaknya yang karyawan yakini apa yang seharusnya karyawan terima. Berdasarkan survey yang dilakukan Aon Hewitt (2016) tentang survey kepuasan kerja untuk keterlekatan karyawan, menjelaskan mengenai proses terjadinya keterlekatan yang dimulai dari tingkatan paling bawah yaitu kepuasan, di mana berapa banyak karyawan yang senang bekerja di tempat sekarang, kemudian komitmen, dengan berapa banyak karyawan ingin meningkatkan hasil bisnis dan tingkatan yang paling atas tentunya keterikatan dengan berapa banyak karyawan ingin dan benar-benar melakukan dan meningkatkan hasil usaha.

Kebanyakan penelitian keterlekatan karyawan menemukan bahwa, bersama dengan karakteristik relatif terhadap industri dan perusahaan, ada lima pendorong utama bagi keterlekatan karyawan: pekerjaan yang bermakna, mendukung manajemen, kepercayaan dalam kepemimpinan, lingkungan kerja yang positif, dan pertumbuhan pribadi profesional. Faktor yang paling penting dalam menciptakan keterlekatan karyawan secara tidak langsung adalah melalui dasar-dasar kepuasan kerja. Memahami dasar-dasar kepuasan kerja ini sangatlah mudah untuk melihat mengapa perusahaan dengan pemimpin yang melayani sering

memiliki tingkat keterlekatan karyawan yang secara dramatis lebih tinggi setelah sebelumnya karyawan merasakan pengaruh pemimpin yang melayani yang dapat memberikan kepuasan.

Pada masa ini pemimpin yang melayani sangat dibutuhkan dalam organisasi, selain itu tipe kepemimpinan melayani juga banyak diminati oleh masyarakat khususnya di Indonesia. Pada tipe pemimpin yang melayani yang lebih menekankan pada peningkatan pelayanan terhadap individu lain, membuat pendekatan yang menyeluruh kepada setiap pekerjaan, serta proses pengambilan keputusan yang tidak diputuskan sendiri melainkan dirumuskan atau diputuskan secara bersama-sama. Gaya pemimpin yang melayani dapat memberikan pengaruh yang positif, seperti pada penelitian yang disampaikan oleh Sial, et al. (2014) bahwa gaya pemimpin yang melayani baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perantara variabel seperti sikap, norma subyektif dan pengendalian perilaku dapat mempengaruhi berbagai pengetahuan serta kehebatan pada karyawan di organisasi.

Dikatakan oleh Greenhaus, Collins dan Shaw (2003), keseimbangan kerja dan pribadi adalah sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non kerjanya. Menurut Nafiudin (2015), ketika karyawan tidak dapat menyeimbangkan antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan di luar kantor maka diidentifikasi karyawan akan memilih pekerjaan lain yang dapat menyeimbangkan antara kedua hal tersebut atau bahkan memilih untuk berhenti bekerja. Rendahnya tingkat keseimbangan kerja dan pribadi dan keluarga atau keseimbangan kerja dan pribadi

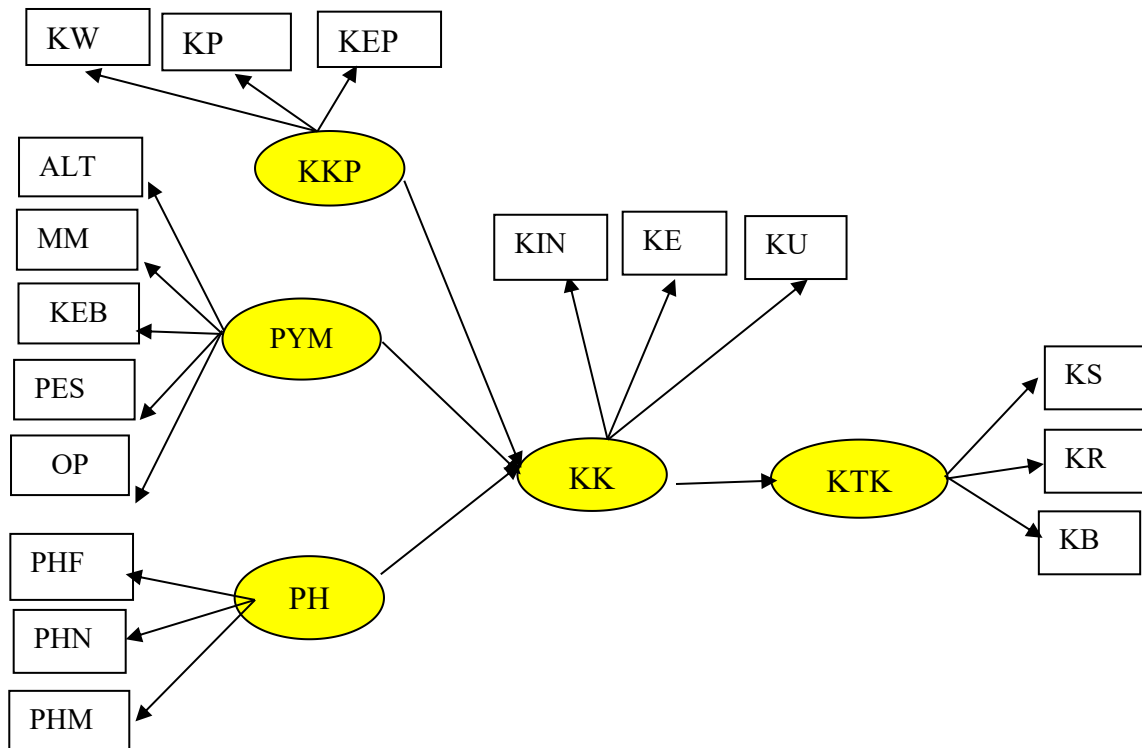


tersebut juga dapat menimbulkan stres pada karyawan. Keseimbangan kerja dan pribadi adalah sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non kerjanya. Ketika karyawan tidak dapat menyeimbangkan antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan di luar kantor maka diidentifikasi karyawan akan memilih pekerjaan lain yang dapat menyeimbangkan antara kedua hal tersebut atau bahkan memilih untuk berhenti bekerja.

Sistem penghargaan adalah salah satu dari banyak hal yang sangat sering dibicarakan pada organisasi. Penghargaan dalam organisasi dapat mempengaruhi keefektifan organisasi menjadi daya tarik dan ingatan dari karyawan sekaligus sebagai motivasi dan pengembangan keahlian dalam kinerja. Penghargaan bertujuan pula untuk mempertahankan karyawan perusahaan dari incaran perusahaan lain. Penghargaan yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan untuk bergabung dengan perusahaan lain.

## H. Model Teori

Kaitan antar variabel yang akan diuji dalam penelitian ini dapat diilustrasikan dalam model teori dibawah ini,



Keterangan: Gambar 2

### 1. KTK: Keterlekatan Karyawan

- a. KS = Kesiapan
- b. KR = Kerelaan
- c. KB = Kebanggaan

### 2. KK: Kepuasan Kerja

- a. KIN = Kepuasan intrinsik
- b. KE= Kepuasan Ekstrinsik

- c. KU = Kepuasan umum

### **3. KKP: Keseimbangan Kerja dan Pribadi**

- a. KW = Keseimbangan waktu
- b. KP = Keseimbangan peran
- c. KEP = Keseimbangan kepuasan

### **4. PYM: Pemimpin Yang Melayani**

- a. ALT = Panggilan altruistik
- b. MM = Penyembuhan emosional
- c. KEB = Kebijaksanaan
- d. PES= Pemetaan persuasif
- e. OP = Organisasi pelayanan

### **5. PH: Penghargaan**

- a. PHF = Penghargaan finansial
- b. PHM = Penghargaan melekat
- c. PHN= Penghargaan non finansial

## **I. . Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan, maka secara umum dapat dikatakan bahwa keseimbangan kerja dan pribadi serta pemimpin yang melayani dan penghargaan dalam penelitian ini sebagai variabel dependen atau eksogen, mempengaruhi keterlekatan karyawan sebagai variabel independen atau endogen dan variabel kepuasan kerja sebagai mediator atau intervening.

Atas dasar model teoritis hubungan antar variabel, selanjutnya hipotesis dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Ada pengaruh keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani terhadap keterlekatan karyawan serta penghargaan dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediator fit dengan data empirik pada karyawan gen Y di BJBS di Bandung
2. Ada pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap keterlekatan karyawan pada karyawan gen Y di BJBS di Bandung
3. Ada pengaruh keseimbangan kerja dan pribadi terhadap keterlekatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada karyawan gen Y di BJBS di Bandung.
4. Ada pengaruh pemimpin yang melayani terhadap keterlekatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator karyawan gen Y di BJBS di Bandung.
5. Ada pengaruh penghargaan terhadap keterlekatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator karyawan gen Y di BJBS di Bandung.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dibahas mengenai definisi operasional variabel penelitian, populasi penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis instrumen dan metode analisis data.

#### **A. Identifikasi variabel penelitian**

1. Variabel eksogen adalah:
  - a. Keseimbangan kerja dan pribadi
  - b. Kepemimpinan yang melayani
  - c. Penghargaan
2. Variabel endogen adalah: Keterlekatan karyawan
3. Variabel mediator adalah: Kepuasan kerja

#### **B. Definisi operasional variabel penelitian**

1. Keterlekatan karyawan adalah sikap positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, serta energi motivasi yang tinggi, memiliki keinginan untuk berusaha, dengan konsentrasi penuh terhadap tugas. Skala keterlekatan karyawan ini diukur dengan menggunakan aspek keterlekatan karyawan dari Thomas (2007), yaitu kesiapan, kerelaan dan kebanggaan. Untuk menguji model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang dipakai adalah skor total semua aspek.

Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat keterlekatan karyawan yang tinggi.

2. Kepuasan kerja adalah perasaan senang karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja ini diukur dengan menggunakan aspek kepuasan kerja MSQ *short term* yaitu kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan umum. Untuk menguji model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel yang dipakai adalah skor total semua aspek. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
3. Keseimbangan kerja dan pribadi adalah persepsi individu atas kemampuannya untuk bisa menyeimbangkan waktu di dua tempat, yaitu lingkungan kerja dan lingkungan di luar kerja. Keseimbangan kerja dan pribadi ini diukur dengan menggunakan aspek keseimbangan kerja dan pribadi yang dikemukakan oleh Greenhaus (2003) yaitu: keseimbangan waktu, keseimbangan peran, dan keseimbangan kepuasan. Untuk menguji model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang dipakai adalah skor total semua aspek. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat keseimbangan kerja dan pribadi yang tinggi.
4. Kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang mengutamakan penghargaan dan pengembangan individu, membangun komunitas dan menunjukkan keotentikan. Kepemimpinan yang melayani diukur dengan menggunakan aspek kepemimpinan yang melayani dari Barbuto dan

Wheeler (2006), yaitu panggilan altruistik, penyembuhan emosional, kebijaksanaan, pemetaan persuasif, organisasi pelayanan. Untuk menguji model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang dipakai adalah skor total semua aspek. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat kepemimpinan yang melayani yang tinggi.

5. Penghargaan adalah imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan nonmaterial yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya. Penghargaan diukur dengan menggunakan aspek penghargaan dari Karami, et al. (2013) yakni penghargaan finansial, penghargaan melekat, penghargaan non finansial, aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang sesuai dengan elisitasi di lapangan. Untuk menguji model teoritik dipakai skor angka peringkat masing-masing aspek. Untuk mendapatkan gambaran sampel, yang dipakai adalah skor total semua aspek. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin menunjukkan tingkat penghargaan yang tinggi.

## **C. Populasi dan sampel penelitian**

### **1. Populasi penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di BJBS Bandung yang berjumlah 900 orang

### **2. Sampel penelitian**

Sampel penelitian adalah karyawan generasi Y yang berjumlah 531 orang. Jumlah sampel diambil secara random sampling dengan menggunakan Tabel Isaac

dan Michael (dalam Sugiyono, 2007) dengan tingkat kesalahan 5% sehingga jumlah sampel didapatkan sebanyak 205 orang.

#### D. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengungkap variabel penelitian dengan menggunakan skala. Skala ini diberikan langsung oleh penulis untuk dibaca dan diisi sendiri oleh subyek dengan memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan dirinya dari berbagai alternatif jawaban yang telah disediakan. Skala yang digunakan adalah skala model Likert.

Skala model Likert merupakan metode pernyataan sikap dan minat yang menggunakan respon subyek sebagai dasar pemberian skor. Skala model Likert ini memiliki dua pernyataan yaitu pernyataan mendukung (positif) disebut *favorable* dan pernyataan yang tidak mendukung (negatif) disebut *unfavorable*.

Alternatif jawaban yang diberikan dengan pernyataan-pernyataan adalah Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Cukup Sesuai (CS), Tidak Sesuai (TS) dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Adapun penilaian pada kelima alternatif jawaban tersebut adalah pada tabel 2, sebagai beri

**Tabel 2.**  
**Alternatif Jawaban**

<b>Alternatif</b>	<b><i>Favourable</i></b>	<b><i>Unfavourable</i></b>
Sangat Sesuai (SS)	5	1
Sesuai (S)	4	2
Cukup Sesuai (CS)	3	3
Tidak Sesuai (TS)	2	4
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	5

Sumber: Sugiyono (2007)



## **E. Instrumen penelitian**

Terdapat lima variabel yang akan diukur dalam penelitian ini, yaitu keterlekatan karyawan, kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan pribadi, kepemimpinan yang melayani, penghargaan. Masing-masing instrument dari kelima variabel tersebut adalah sebagai berikut;

### **1. Skala keterlekatan karyawan,**

Instrumen yang digunakan untuk mengukur keterlekatan karyawan, adalah skala keterlekatan karyawan, yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek keterlekatan karyawan, dari Thomas (2007) yaitu kesiapan, kerelaan dan kebanggaan. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/ Pernyataan yang sesuai dengan pribadinya pada rentang nilai antara angka satu (1) merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan sampai dengan angka lima (5) merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan data yang diperoleh ini melalui pengukuran dengan skala model likert dalam bentuk *check list*. Skala keterlekatan karyawan ini berjumlah 24 item yang terdiri dari 12 item *favorable* dan 12 item *unfavorable*. *Blue print* skala keterlekatan karyawan, seperti tampak pada tabel 3 di bawah ini:

**Tabel 3**  
**Blue Print Skala Keterlekatan Karyawan,**

No	Aspek	Indikator	No Item		Total
			<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	
1	Kesiapan	a. Siap mendedikasikan pribadi pada pekerjaan	1.4	13.19	4
		b. Bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan	5.8	14.20	4
2	Kerelaan	a. Bersedia memotivasi diri untuk mencapai keberhasilan	2.9	15.21	4
		b. Siap untuk bekerja keras atau bekerja ekstra keras	6.10	16.22	4
3	Kebanggaan	a. Pekerjaan sebagai sumber kebanggaan pribadi	3.11	17.23	4
		b. Berbahagia menjadi bagian dari organisasi	7.12	18.24	4
<b>Total item</b>					<b>24</b>

Sumber: Data Primer (2019)

## 2. Skala Kepuasan Kerja

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah skala kepuasan kerja berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja MSQ yaitu *The Short Form MSQ*. *Short Form MSQ* merupakan 20 daftar pertanyaan dari *The Long Form MSQ*, yaitu kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan umum. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/ Pernyataan yang sesuai dengan pribadinya dengan alternatif jawaban; sangat sesuai, sesuai, cukup sesuai, tidak sesuai, sangat tidak sesuai pada rentang nilai antara angka satu (1) merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan sampai dengan angka lima (5) merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan data yang diperoleh ini melalui pengukuran dengan skala model likert dalam bentuk *check list*. Skala kepuasan kerja ini berjumlah 20

item yang terdiri dari item favorable dan item unfavorable. *Blue print* skala kepuasan kerja seperti tampak pada tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4.**  
*Blue print* skala kepuasan kerja (*The Short Form MSQ*)

No.	Pertanyaan
1	Kemampuan pemanfaatan. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang memanfaatkan kemampuan saya.
2	Prestasi. Perasaan kepuasan, saya dapatkan dari pekerjaan.
3	Aktivitas. Mampu untuk tetap sibuk sepanjang waktu.
4	Kemajuan. Peluang untuk kemajuan pekerjaan saya.
5	Otoritas. Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan.
6	Kebijakan dan praktik perusahaan. Cara kebijakan perusahaan dipraktekkan.
7	Kompensasi. Saya dibayar dari jumlah pekerjaan yang saya lakukan
8	Co-workes. saya bergaul dengan rekan kerja satu sama lain.
9	Kreativitas. Kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri untuk melakukan pekerjaan.
10	Kemerdekaan. Kesempatan untuk bekerja dengan cara sendiri pada pekerjaan
11	Nilai moral. Mampu melakukan hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya.
12	Pengakuan. Pujian saya dapatkan agar melakukan pekerjaan yang baik
13	Tanggung jawab. Kebebasan untuk menggunakan penilaian oleh saya sendiri.
14	Cara kerja saya menyediakan pekerjaan yang mantap
15	Layanan sosial. Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain
16	Status sosial. Kesempatan untuk menjadi seseorang dalam masyarakat.
17	Pengawasan-hubungan manusia. Melihat Cara atasan saya menangani orang-orangnya.
18	Supervisi-technidal. Melihat kompetensi supervisor saya dalam membuat keputusan.
19	Variasi. Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu.
20	Kondisi kerja. Kondisi pekerjaan

Sumber: MSQ yaitu *The Short Form MSQ*.

### 3. Skala keseimbangan kerja dan pribadi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur keseimbangan kerja dan pribadi adalah skala keseimbangan kerja dan pribadi yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek keseimbangan kerja dan pribadi Greenhaus (2003) yaitu: keseimbangan waktu, keseimbangan peran, dan keseimbangan kepuasan. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/pernyataan yang sesuai dengan pribadinya pada rentang nilai antara angka satu (1) merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/pernyataan sampai dengan angka lima (5) merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/pernyataan, data yang diperoleh ini melalui pengukuran dengan skala model *semantic differential*. Skala keseimbangan kerja dan pribadi ini berjumlah 24 item yang terdiri dari 12 item *favorable* dan 12 item *unfavorable*. *Blue print* skala keseimbangan kerja dan pribadi seperti tampak pada tabel 5 di bawah ini:

**Tabel 5.**

***Blue Print* Skala Keseimbangan kerja dan pribadi**

No	Aspek	Indikator	No Item		$\Sigma$
			<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	
1	Keseimbangan waktu	a. Keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	1.13	2.14	4
		b. Pembagian waktu bekerja dan pribadi	5.15	6.16	4
2	Keseimbangan peran	a. Persepsi karyawan terhadap pekerjaan	3.17	4.18	4
		b. Dukungan dari pekerjaan dan keluarga	7.19	8.20	4
3	Keseimbangan kepuasan	a. Kebahagiaan terhadap pekerjaan dan keluarga	9.21	10.22	4
		b. Pemahaman terhadap keberhasilan kerja dan keluarga	11.23	12.24	4
			<b>Total Item</b>		<b>24</b>

Sumber: Data perimer 2019

#### 4. Skala pemimpin yang melayani

Instrumen yang digunakan untuk mengukur pemimpin yang melayani adalah skala pemimpin yang melayani yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek pemimpin yang melayani dari Barbuto dan Wheeler (2006) yaitu panggilan altruistik, penyembuhan emosional, kebijaksanaan, pemetaan persuasif, organisasi pelayanan. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/ Pernyataan yang sesuai dengan pribadinya pada rentang nilai antara angka satu (1) merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan sampai dengan angka lima (5) merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan, data yang diperoleh ini melalui pengukuran dengan skala model likert. Skala kepemimpinan yang melayani ini berjumlah 40 item yang terdiri dari 20 item favorable dan 20 item unfavorable *Blue print* skala pemimpin yang melayani seperti tampak pada tabel 6 di bawah ini;

**Tabel 6**  
**Blue Print Skala Pemimpin Yang Melayani**

No	Aspek	Indikator	No Item		$\Sigma$
			<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	
1	Panggilan altruistik	a. Hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan individu	1.10	21.31	4
		b. Meletakkan kepentingan individu lain di atas kepentingannya sendiri	5.15	22.32	4
2	Penyembuhan emosional	a. Komitmen pemimpin dan keterampilannya terhadap karyawan	2.11	23.33	4
		b. Mengembalikan semangat bawahan dari trauma	6.16	24.34	4
3	Kebijaksanaan	a. Pemimpin yang penuh pengertian	3.12	25.35	4
		b. Pemimpin yang memahami implikasi dari situasi	7.17	26.36	4
4	Pemetaan persuasif	a. Pemimpin yang terampil memetakan masalah	4.14	27.37	4
		b. Pemimpin dapat mengkonseptualisasikan kemungkinan terjadinya situasi	8.19	28.38	4
5	Organisasi pelayanan	a. Kemampuan menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif	9.18	29.39	4
		b. Pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi kelompok	13.20	30.40	4
<b>Total item</b>					<b>40</b>

Sumber: Data Primer (2019)

## 5. Skala Penghargaan

Instrumen yang digunakan untuk mengukur penghargaan adalah skala penghargaan yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek penghargaan dari Karami, et al. (2013) yakni penghargaan finansial, penghargaan melekat, penghargaan non finansial. Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap item/ Pernyataan yang sesuai dengan pribadinya pada rentang nilai antara angka satu (1) merupakan nilai terendah yang mencerminkan bobot terendah yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan sampai dengan angka lima (5) merupakan nilai tertinggi yang mencerminkan bobot tertinggi yang diberikan responden terhadap item/ pernyataan, data yang diperoleh ini melalui pengukuran dengan skala model likert dalam bentuk pilihan ganda. Skala penghargaan ini berjumlah 24 item yang terdiri dari 12 item favorable dan 12 item unfavorable. *Blue print* skala penghargaan seperti tampak pada tabel 7 di bawah ini:

**Tabel 7.**  
***Blue Print* Skala Penghargaan**

No	Aspek	Indikator	No Item		$\Sigma$
			Fav	Unfav	
1	Penghargaan finansial	a. Tersedianya fasilitas penunjang pekerjaan	1.13	4.15	4
		b. Pemberian insentif jangka pendek dan jangka Panjang	5.14	10.23	4
2	Penghargaan yang melekat	a. Pengakuan terhadap prestasi karyawan	2.16	8.24	4
		b. kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan	6.19	11.20	4
3	Penghargaan non finansial	a. Memberikan wewenang, dan apresiasi pada karyawan	3.17	9.21	4

b.	Kebebasan untuk berkembang bagi karyawan	7.18	12.22	4
			Total Item	24

Sumber: Data Primer (2019)

## F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

### Uji Validitas Konstruk (*Construct Validity*) dan Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*) dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji aspekonalitas konstruk. Sebelum melakukan analisis model struktural terlebih dahulu harus dilakukan pengukuran model yaitu untuk menguji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator (item) pembentuk konstruk laten. Dengan CFA maka dikatakan memiliki fokus kajian yaitu: aspek-aspek yang dikonsepsikan secara uniaspekonal, tepat, dan konsisten serta aspek-aspek yang dominan membentuk konstruk yang diteliti. (Hair, et al. 2010). Pengujian yang digunakan untuk melakukan pengukuran model sehingga dapat menggambarkan sebaik apa aspek-aspek dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten. Menurut Ghozali, (2008) *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator tersebut merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk laten. Konstruk dikatakan valid apabila nilai *factor loading*  $\geq 0.50$ . Sedangkan reliabilitas konstruk dilihat dari nilai *Construct reliability*, apabila nilai tersebut  $> 0,70$  maka konstruk dinyatakan sudah *reliable*. Analisis dilakukan dengan menggunakan *software Linear Structural Model* (LISREL) versi 8,7 dari Joreskog dan Sorbom (2008).



## G. Uji Kecocokan Model

Uji kecocokan model terdiri dari tiga tahap yaitu: evaluasi model keseluruhan, evaluasi kecocokan model pengukuran, evaluasi model struktural.

### 1. Evaluasi model keseluruhan

Seberapa baik model penelitian yang akan diajukan yang berkaitan dengan *goodness of fit model*, model diajukan cocok dengan data empiris. *Goodness of fit* atau GOF adalah uji kesesuaian atau uji kecocokan model yang menguji kesesuaian antara matrikkovarian model teoritis ( $\Sigma$ ) dengan matrikkovarian model empiris ( $\Sigma\varepsilon$ ). Penelitian mengharapkan kedua matrikkovarian tersebut identik atau dengan kata lain model yang diajukan cocok dengan data empiris. GOF dapat di lihat pada tabel 8 di bawah ini:

**Tabel 8.**  
**Rangkuman *Goodness of Fit Model (GOF)***

	<i>Chi square</i> ( $x^2$ )	<i>Goodness of fit index</i> (GFI)	<i>Adjusted Goodness of fit index</i> (AGFI)	<i>Root mean square error of approximation</i> (RMSEA) <i>normed fit index (NFI)</i>	<i>Non-normed fit index</i> (NNFI)	<i>Normed fit index</i> NFI
Nilai GOF	$Pvalue > 0.05$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\leq 0.080$	$\geq 0,90$	$\geq 0.90$

Sumber: Data Primer 2019

## H. Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *Linear Structural Model* (LISREL) versi 8,72 dari Joreskog dan Sorbom (2008). Menurut Joreskog dan Sorbom (dalam Triratnamurti, 2006), ada dua tahap yang dilakukan dalam analisis tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Menguji kebenaran model dengan melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara model dengan data (*model fit*).
2. Jika terdapat kesesuaian antara model teori dengan data, maka dapat dilakukan pengujian atas hipotesis tentang hubungan struktural dalam model tersebut.

Dua pemeriksaan validitas konstruk dilakukan untuk melihat kekuatan setiap item dalam mengukur apa yang hendak diukur (Kerlinger, 1986), yaitu *convergent validity* dan *discriminaty validity*.

### a. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* merujuk kepada sejauh mana sebenarnya satu set item indikator/variabel teramati yang diukur mencerminkan konstruk. Sejumlah indikator atau variabel teramati yang mengukur konstruk yang sama menunjukkan sifat *convergen validity* yang baik jika tingkat *intercorrelation* korelasi antara indikator tersebut moderat atau kuat. *Convergent validity* dapat dilihat dari beberapa ukuran yaitu *factor loading* (LF), *construct reliability* (CR) dan *average*

*extracted*. Meskipun demikian nilai SLF yang signifikan seringkali memiliki kekuatan korelasi yang lemah. Oleh karena itu *role of thumb* adalah nilai  $SLF \geq 0.50$  dapat diterima dan lebih diharapkan adalah nilai  $SLF \geq 0.70$ , Hair, et al, (2010).

1) *Construct reliability* dilihat dari rumus persamaan dibawah ini:

$$CR = \frac{(\sum\lambda)^2}{[(\sum\lambda^2) + \sum(\varepsilon)]}$$

Di mana nilai  $\lambda$  adalah nilai SLF dan  $\varepsilon$  pengukuran. Nilai ini mempunyai makna yang sama seperti *Cronbach's Alpha* sebagai ukuran *construct reliability* untuk mengukur tingkat reliabilitas. Nilai CR yang diharapkan adalah  $CR \geq 0.70$  adalah masih diterima dengan catatan nilai validitas dari indikator menunjukkan hasil yang bagus (Hair, et al, 2010).

2) *Average variance extracted (AVE)*. dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum\lambda^2}{(\sum\lambda^2) + \sum(\varepsilon)}$$

Di mana nilai  $\lambda$  adalah nilai SLF dan  $\varepsilon$  adalah eror pengukuran. Nilai AVE ini menunjukkan makna besarnya kandungan variasi indikator yang mampu dikandung oleh konstruk. Nilai AVE yang dapat diterima adalah minimal  $AVE \geq 0.50$ , Hair, et al, (2010).

**b. *Discriminant validity***

Merujuk kepada sejauhmana kostrak berbeda dari kostrak lainnya. *Discriminant validity* berarti bahwa sebuah kostrak mampu menghitung lebih banyak varians di sejumlah indikator yang berhubungan dengan pengukuran dibandingkan dengan error pengukuran dan kostrak lainnya.

Evaluasi *discriminant validity* adalah membandingkan antara akar AVE dari kostrak dengan korelasi antara kostrak menunjukkan sifat *discriminant validity* yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa varians yang dibagi oleh kostrak terhadap indikator yang mengukurnya lebih besar dibandingkan dengan varians yang dibagi kepada kostrak lainnya.

**2. Evaluasi Model Struktural**

Evaluasi adalah mengkonfirmasi hipotesis penelitian yang diajukan peneliti apakah ada hubungan kausal yang signifikan antara variabel laten *eksogen* dengan variabel laten *endogen*. Ukuran *t-value* atau *z-value* digunakan dengan nilai minimum adalah 1.96 atau diharapkan lebih besar dari 2.0.

Lisrel 8.72 telah mengeluarkan nilai *p-value* untuk menentukan signifikansi evaluasi model struktural, yaitu *p-value* < 0,05 menunjukkan ada pengaruh hubungan kausal antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Selanjutnya adalah melihat nilai *R square* yang menjelaskan sejauhmana *variability variabel* laten endogen mampu dijelaskan oleh variabel eksogen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai persiapan penelitian, pelaksanaan dan gambaran penelitian sampai pada pengolahan data dengan Lisrel beserta hasil penelitian secara keseluruhan

#### **A. Persiapan penelitian.**

Adapun penulis dalam mempersiapkan segala sesuatunya untuk melakukan penelitian seperti bertemu dengan kepala Divisi Insani BJBS di Bandung, Jawa Barat yang akan menjadi lokasi penelitian. Saat pertemuan tersebut, penulis juga sekaligus melakukan wawancara kepada Kepala Divisi Insani untuk mendapatkan beberapa data mengenai organisasi dan beberapa masukan yang diperlukan.

#### **B. Pelaksanaan Penelitian**

Data penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan instrumen - instrumen penelitian. Penyebaran skala dilakukan sendiri oleh penulis pada bulan Juni 2019, sedangkan data sekunder diperoleh melalui data-data pendukung dari beberapa literatur, hasil wawancara dan *website* BJBS di Bandung.

1. Mengajukan surat keterangan penelitian ke fakultas psikologi
2. Menyusun alat ukur penelitian

### **C. Pengambilan data**

Akumulasi dari proses pengambilan data di lapangan dilaksanakan dengan metode skala sedangkan sebagai subjek penelitian adalah karyawan gen Y. Pengolahan data penelitian dilaksanakan dengan mempergunakan program LISREL. Teori empiris dijadikan acuan sebagai dasar pemikiran untuk penelitian mempergunakan lima variabel laten yaitu, variabel laten keterlekatan karyawan didukung oleh tiga aspek, variabel laten kepuasan kerja didukung oleh tiga aspek, variabel laten keseimbangan kerja dan pribadi didukung oleh tiga aspek, variabel laten kepemimpinan yang melayani didukung oleh lima aspek, variabel laten penghargaan didukung oleh tiga aspek. Pengumpulan data dilaksanakan secara *random sampling* pada karyawan gen Y di Bank BJBS di Bandung sejumlah 205 karyawan sebagai riset populasi.

Metode deskriptif dipergunakan dalam uraian analisis atas jawaban yang diberikan oleh responden, untuk pengujian hipotesisnya dianalisis dengan analisis inferensial dan *Structural Equation Modelling* sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan. Dalam analisis penelitian akan dilakukan dengan analisis kuantitatif dengan menggunakan metode SEM 8.70 dan Uji realibilitas.

#### **1. Gambaran responden penelitian**

Dilihat dari pendidikan pekerjaan dan status, responden memiliki karakteristik yang beragam, 205 responden dipilih secara *purposive* pada karyawan gen Y yang ada di BJBS di Bandung. Terdiri dari 82 perempuan dan 123 laki-laki, responden adalah Karyawan Gen Y BJBS, seluruh karyawan gen Y

mampu dan memahami ketika mengisi kuesioner, penulis juga memperhatikan respon dari karyawan gen Y terhadap kegiatannya berinteraksi dalam pekerjaannya yang menjadi indikator dari variabel kepuasan kerja, keseimbangan kerja, kepemimpinan yang melayani dan penghargaan, menjadi sesuatu hal yang penting sebagai pendeteksi bagaimana keterlekatan karyawan terhadap karyawan gen Y di BJBS Bandung.

## 2. Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin responden pada penelitian diuraikan sebagaimana pada tabel 9 di bawah ini:

**Tabel 9.**  
**Deskripsi Data responden berdasarkan jenis kelamin**

No	<i>Sex Ratio</i>	Jumlah	Persentase
1	Perempuan	82	40%
2	Laki-laki	123	60%

Sumber: Data Primer, 2019

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dapat diketahui bahwa subyek penelitian di BJBS berjenis kelamin laki-laki lebih dominan sebesar 60% dibanding perempuan. Hal ini karena disinyalir laki-laki lebih dominan memahami persepsi terhadap kepuasan kerja dan keterlekatan dirinya pada pekerjaan di Bank BJBS, seperti yang disampaikan oleh Paul (2007) ( dalam Netty, 2016) bahwa gender berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja yang menyebabkan terlekat untuk mengikatkan dirinya pada organisasi.

### 3. Gambaran responden berdasarkan usia.

Gambaran responden berdasarkan usia disajikan pada tabel 10 di bawah ini:

**Tabel 10.**  
**Gambaran responden berdasarkan usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 -30	143	69,75%
2	31-39	62	30,25%

Sumber: Data Primer, 2019

Karyawan yang menjadi responden berkisar antara 20 tahun s/d 39 tahun, dan yang mendominasi usia tersebut adalah 20 s/d 30 tahun yaitu sejumlah 69.75%. Hal ini menunjukkan bahwa usia dewasa dan pertengahan disebut sebagai masa menentukan dalam penentuan kepuasan dan memahami peranan keterlekatan, di mana usia ini adalah usia mapan mencapai karir dan produktif, seperti yang disampaikan oleh Papalia, et al. (2008) (dalam Netty,2016) bahwa pada usia 30 adalah masa di mana individu merencanakan untuk mencapai karir dan kehidupan stabil.

### 4. Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan

Gambaran responden berdasar tingkat pendidikan disampaikan dalam tabel 11 di bawah ini:

**Tabel 11.**  
**Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Percentase
1	D3	29	14.15%
2	S1	165	80.49%
3	S2	11	5.36%

Sumber: Data Primer (2019)



Penyebaran skala terkait dengan tingkat pendidikan pada responden yang berjumlah 205, menunjukkan bahwa persentase pendidikan tertinggi adalah Sarjana (S1) sebesar 80.49% hal ini disebabkan bahwa sarjana dapat memahami peranan kepuasan yang dapat mewakili status, hal ini sejalan dengan pendapat Papalia, et al. (2008) (dalam Netty, 2016) bahwa pendidikan dapat menyalakan kembali keingintahuan intelektual, dan meningkatkan peluang dan mempertinggi keterampilan.

#### **D. Analisis deskriptif**

Penjelasan untuk setiap variabel terkait dengan data dijelaskan secara deskriptif, meliputi nilai data minimum, data *maksimum*, *mean* dan *standar deviasi*. *Mean* merupakan nilai rata-rata dari nilai indikator yang diukur, menjelaskan pengaruh secara merata atas variabel *latent* yang didukungnya, sedangkan bias yang terjadi atas nilai indikator adalah nilai baku atau standar deviasi, dikarenakan pentingnya penentuan variasi tersebut, maka setiap variabel laten yang diujikan pada 205 responden dikaji secara parsial. Jawaban responden merupakan dasar untuk mengetahui secara merata dan bias atau deviasi standar.

Statistik deskriptif dipergunakan merupakan data yang indikatornya secara signifikan memberikan kontribusi terhadap variabel-variabel laten dideskripsikan dan disajikan pada tabel 12 di bawah ini;

**Tabel 12.**  
*Statistic deskriptive variable*

	KTK	KK	KKP	PYM	PH
N Valid	205	205	205	205	205
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.2293	3.3415	3.7366	3.7366	3.2537
Std. Error of Mean	.05913	.05447	.08880	.05528	.04958
Median	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000
Mode	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Std. Deviation	.84663	.77995	1.27144	.79142	.70991
Variance	.717	.608	1.617	.626	.504
Range	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	867.00	685.00	766.00	766.00	667.00

Sumber: Data Primer (2019)

**Keterangan:**

Berdasarkan gambaran data penyebaran kuesioner pada responden, sebanyak 205 terlihat bahwa tidak ada data yang hilang, dengan nilai *mean* tertinggi pada keterlekatan karyawan sebesar 4.2293 dan *mean* terendah pada penghargaan sebesar 3.2537. Median dari gambaran data berkisar antara 4 dan 3, sebaran merata pada seluruh responden dengan *range* antara 4 yang berarti para responden mengisi kuesioner yang dibagikan secara variatif pada angka cukup tinggi. Nilai minimum yang di isi oleh karyawan adalah 1 untuk 5 variabel dan maksimum dengan nilai 5 pada seluruh variabel, artinya responden mengisi dengan baik setiap kuesioner yang dibagikan dengan nilai yang menyebar secara merata pada seluruh kuesioner yang mengisi

## **1. Statistik deskriptif Keterlekatan karyawan**

Keterlekatan karyawan adalah sikap positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, serta energi motivasi yang tinggi, memiliki keinginan untuk berusaha, dengan konsentrasi penuh terhadap tugas. Semakin tinggi karyawan loyal berdampak pada kelangsungan bank untuk tetap beroperasi. Variabel keterlekatan karyawan pada organisasi dideskripsikan atas beberapa dimensi pendukung *variabel latent* antara lain: kesiapan, kerelaan dan kebanggaan. Dengan jumlah sampel responden sebanyak 205 karyawan dan tidak terjadi data hilang, pengukuran menggunakan skala Likert di mana nilai 1 adalah Sangat tidak Sesuai dan nilai 5 adalah Sangat Sesuai menjadi indikasi dalam penelitian, nilai terendah adalah 1 (satu) dan jawaban tertinggi adalah 5 (lima).

## **2. Statistik deskriptif kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan senang karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi konsep sentral dalam praktik kerja pegawai, serta merupakan salah satu tujuan esensial bagi pegawai. Kepuasan kerja berkontribusi pada sejumlah aspek krusial, seperti terciptanya kepuasan Intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan umum. Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi pegawai terhadap apa yang diterima dengan cara membandingkan gaji yang diterimanya telah sesuai, dengan jumlah sampel responden sebanyak 205 tidak terjadi data hilang. Skala yang dipergunakan adalah dengan pengukuran skala Likert nilai 1 Sangat tidak Sesuai dan nilai 5 Sangat Sesuai. Indikasi

jawaban responden yang terendah adalah 1 (satu), dan jawaban tertinggi adalah 5 (lima).

### **3. Statistik deskriptif skala keseimbangan kerja dan pribadi**

Keseimbangan kerja dan pribadi adalah persepsi individu atas kemampuannya untuk bisa menyeimbangkan waktu di dua tempat, yaitu lingkungan kerja dan lingkungan di luar kerja. Semakin tinggi tingkat keseimbangan waktu, keseimbangan peran dan keseimbangan kepuasan akan mendorong karyawan semakin loyal. Dengan jumlah sampel responden sebanyak 205 tidak terjadi data hilang. Skala yang dipergunakan adalah dengan pengukuran skala Likert nilai 1 Sangat tidak Sesuai dan nilai 5 Sangat Sesuai.

### **4. Statistik deskriptif skala pemimpin yang melayani**

Kepemimpinan yang melayani dari pemimpin dalam organisasi dideskripsikan atas beberapa dimensi pendukung variabel latent antara lain: panggilan altruistik, penyembuhan emosional, kebijaksanaan, pemetaan persuasif, organisasi pelayanan, dengan jumlah sampel responden sebanyak 205 karyawan dan tidak terjadi data hilang, pengukuran menggunakan skala Likert di mana nilai 1 adalah Sangat tidak Sesuai dan nilai 5 adalah Sangat Sesuai menjadi indikasi dalam penelitian, nilai terendah adalah 1 (satu) dan jawaban tertinggi adalah 5 (lima), Sehingga dapat disimpulkan butir pernyataan atau pertanyaan dalam kuesioner adalah baik.

## 5. Statistik deskriptif skala penghargaan

Penghargaan dari organisasi kepada karyawan dideskripsikan atas beberapa dimensi pendukung variabel latent antara lain: penghargaan finansial, penghargaan melekat, penghargaan non finansial dengan jumlah sampel responden sebanyak 205 karyawan dan tidak terjadi data hilang, pengukuran menggunakan skala Likert di mana nilai 1 adalah Sangat tidak Sesuai dan nilai 5 adalah Sangat Sesuai menjadi indikasi dalam penelitian, nilai terendah adalah 1 (satu) dan jawaban tertinggi adalah 5 (lima), Sehingga dapat disimpulkan butir pernyataan atau pertanyaan dalam kuesioner adalah baik.

### E. Pengujian persyaratan analisis pada SEM

Analisis kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* atau SEM merupakan suatu metode analisis data *multivariate dependency* yang menggabungkan aspek-aspek analisis faktor dan analisis jalur dengan tujuan untuk mengkonfirmasi atau menguji secara empirik dan simultan model pengukuran model strukturnya yang dibangun atas dasar kajian teoritis tertentu (Kusnendi, 2005). Persyaratan analisis dalam penelitian ini dengan menggunakan LISREL, di mana beberapa asumsi yang semestinya terpenuhi dengan program LISREL adalah uji normalitas dan multikolinieritas.

#### 1. Uji Normalitas

Asumsi yang paling utama dalam analisis multivariate adalah normalitas yang merupakan bentuk persebaran data pada suatu *variabel metric* tunggal dalam

menghasilkan distribusi normal. Normalitas harus terpenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut, khususnya jika menggunakan model SEM (Ghozali, 2006), jika asumsi normalitas tidak terpenuhi dan penyimpangan normalitas tersebut besar, maka kemungkinannya seluruh hasil statistik adalah tidak valid. Dengan menggunakan pendekatan program lisrel, normalitas dilihat dari nilai *Z score* untuk *Skewness* dan *nilai Z score* untuk Kurtosisnya dengan asumsi signifikan jika  $P < 0,05$  pada tingkat kesalahan atau *Alpha* ( $\alpha$ ) = 0,05, maka disebut normalitas data adalah tidak normal, sebaliknya jika *Z score* untuk *Skewness* dan *nilai Z score* untuk Kurtosisnya dengan asumsi signifikan jika  $P > 0,05$  maka dinyatakan data berdistribusi normal.

Pengujian normalitas dengan menggunakan *normal score* pada LISREL 8.72 untuk masing-masing variabel laten keterlekatan karyawan, Kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani dan penghargaan disajikan pada tabel 13 sebagai berikut:

**Tabel 13.**  
**Normalitas**

No	Variabel	Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosi	
		Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
1	KTK	104.537	35.985	0.000	479.340	16.494	0.000	1566.994	0.000
2	KK	62.729	23.027	0.000	384.089	13.489	0.000	712.207	0.000
3	KKP	33.913	16.564	0.000	224.978	7.627	0.000	332.551	0.000
4	PYM	86.354	26.727	0.000	195.822	8.423	0.000	210.759	0.000
5	PH	15.534	10.767	0.000	151.288	8.730	0.000	192.138	0.000

Sumber: Data Primer (2019)

Hasil pemeriksaan normal *multivariate*, nilai *Skewness*, *Kurtosis* dan *Skewness and Kurtosis* data menunjukkan P-value  $0,000 < 0,05$  yang berarti secara simultan variabel data tidak berdistribusi *normal multivariate*.

Salah satu metode yang dapat digunakan ketika variabel data penelitian tidak memenuhi asumsi normal *multivariate* adalah melakukan penyesuaian nilai *chi square* ( $X^2$ ) dan *standard error* dengan *Sator Bentler Scaled  $X^2$* , sehingga input data penelitian ditambahkan input *asymptotic covariate matrix* (ACM) disamping input data *covariance matrix*. Penambahan input *asymptotic covariate matrix* (ACM) akan menghasilkan nilai *goodness of fit* untuk koreksi ketidaknormalan data. Selanjutnya seluruh data diolah dengan menggunakan pendekatan *Robust Maximum Likelihood* (Ghozali, 2005).

## 2. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas ditujukan untuk mengetahui ada tidaknya kemiripan variabel *independent* dalam satu model. Kemiripan variabel ini dalam satu model menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat. Uji multikolinieritas diketahui dari VIF (*Variance Inflation Factor*), untuk masing-masing *predictor*. Persyaratan terbebas dari multikolinieritas jika nilai *VIF predictor* tidak melebihi 10 (Singgih Santosa, 2011). Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas pada variabel laten keterlekatan karyawan, kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani, dan penghargaan dapat dilihat pada tabel 14 di bawah ini:

**Tabel 14.**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel Bebas	Colinieritas Statistik		Keterangan
	Tolerance	VIF	
KK	0.432	2.314	Bebas Multikolinieritas
KKP	0.988	1.012	Bebas Multikolinieritas
PYM	0.982	1.019	Bebas Multikolinieritas
PH	0.434	2.305	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data Primer 2019

Dari perhitungan nampak bahwa nilai VIF kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani, penghargaan kurang dari 10, dan toleransinya berkisar antara 0.432 sampai 0.988 diatas 0,10 dengan demikian tidak terjadi multikolinieritas.

#### **F. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori dua langkah atau *2<sup>nd</sup> order CFA, indicator* yang memiliki kontribusi terhadap variabel laten keterlekatan karyawan adalah sebagai berikut:

##### **1. Skala keterlekatan karyawan.**

Analisis faktor konfirmatori (CFA), *indicator* yang berkontribusi terhadap variabel laten keterlekatan karyawan terlihat pada tabel 15 di bawah ini:

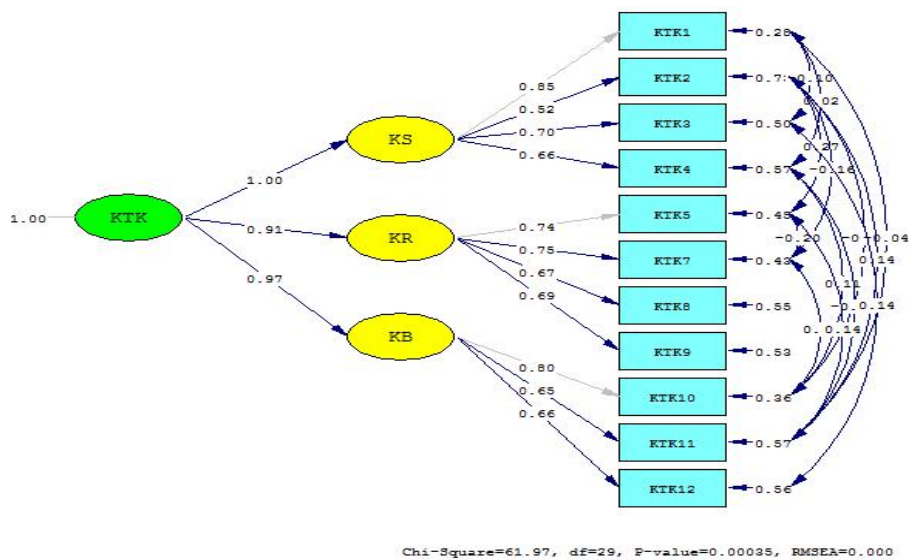
**Tabel 15.**  
**Uji Validitas Skala Keterlekatan Karyawan**

<i>Variabel</i>	<i>Standardize loading Factor (SLF) ≥ 0,50</i>	<i>Significancy</i>
<i>CFA</i>		
KS	1.00	<i>Significant</i>
KR	0.91	<i>Significant</i>
KB	0.97	<i>Significant</i>

Sumber: Data Primer 2019



Berdasarkan tabel 15, dapat diketahui bahwa *standardized loading factor*  $\geq 0,50$  dapat dikatakan bahwa validitas variabel teramati adalah baik. Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan responden pada setiap aspeknya dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians/konstruk yang dibentuk oleh setiap aspeknya. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil SLF dan *measurement error* pada CFA.



Gambar 3: *Path* Keterlekatan Karyawan

Keterangan Gambar 3

KS = Kesiapan, KR= Kerelaan, KB= Kebanggaan. Berdasarkan *path diagram* (*standardize*), validitas pembentuk keterlekatan karyawan, maka hasil uji reliabilitas skala keterlekatan karyawan adalah seperti yang terdapat pada tabel 16 di bawah ini:

**Tabel 16.**  
**Reliabilitas Konstruk dan Varians Esktrak Reliabilitas**

Indikator	SLF ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	Measurement Error $[(1 - (\lambda^2))]$
KTK1	0.85	0.7225	0.1275
KTK2	0.52	0.2704	0.2496
KTK3	0.70	0.4900	0.2100
KTK4	0.66	0.4356	0.2244
KTK5	0.74	0.5476	0.1924
KTK7	0.75	0.5625	0.1875
KTK8	0.67	0.4489	0.2211
KTK9	0.69	0.4761	0.2139
KTK10	0.80	0.6400	0.1600
KTK11	0.65	0.4225	0.2275
KTK12	0.66	0.4356	0.2244
$\Sigma$	7,69	5.3706	2.3194

Sumber: Data Primer 2019

Nilai reliabilitas konstruk adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{[(\sum \lambda)^2 + \sum (\epsilon)]} = 0.96$$

Nilai PC = 0.96

Nilai untuk *Variance Extracted* (VE) =  $\sum \lambda^2 / \sum \lambda^2 + \sum \epsilon = 0.69$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0.96 artinya reliabilitas keterlekatan karyawan sebesar 0.96 sedangkan nilai *variance extracted* adalah untuk menunjukkan varians dari aspek VE 0.69 sama dengan standar yang ditetapkan CR adalah  $\geq 0,70$  dan  $\geq 0.50$  untuk VE (Setyo Hadi, 2008 Hair, et al. 2006 dalam Kusnendi, 2008), hasil penilaian CR dan VE untuk keterlekatan karyawan adalah *reliabel*. Artinya aspek yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel laten keterlekatan karyawan

**Tabel 17.*****GOF (Goodness of Fit Model Structural) Skala Keterlekatan Karyawan***

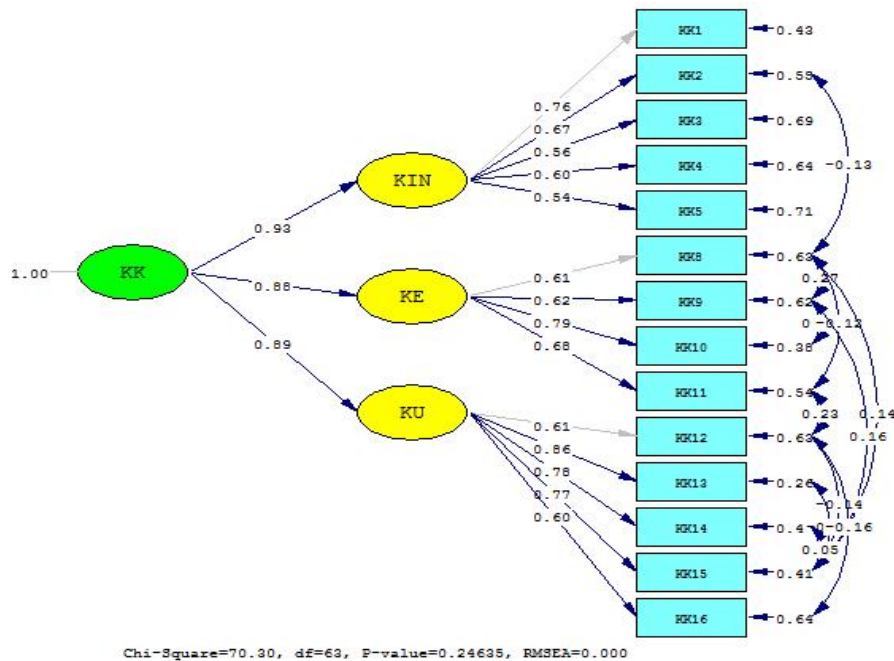
Ukuran GOF	Kriteria keputusan	Nilai hitung	Keterangan
<i>Satorra-Bentler Scaled Chisquare</i>	nilai kecil $p > 0.05$	24.41 (P = 0.71)	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.042	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.95	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.88	Moderate
NFI	$\geq 0.90$	0.99	Baik
NNFI	$\geq 0.90$	1.00	Baik

Sumber: Data Primer 2019

Dari hasil analisis di atas menunjukkan bahwa seluruh model pengukuran memenuhi kriteria *fit* berdasarkan indeks *fit* yang telah ditetapkan dan besaran angkanya telah disebutkan di atas pada masing–masing instrumen yang terlibat dalam penelitian. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh model pengukuran dapat diterima sebagai model yang telah sesuai (*fit*) dengan data dari lapangan. Oleh karena itu uji signifikansi dapat dilakukan.

## **2. Skala Kepuasan Kerja**

Analisis faktor konfirmatori (CFA), aspek yang berkontribusi terhadap variabel laten kepuasan karyawan adalah seperti terlihat pada gambar 4 di bawah ini:



Gambar 4: *Path* skala Kepuasan Karyawan

Keterangan: KIN = Kepuasan Intrinsik KE= Kepuasan Eksrinsik KU= Kepuasan Umum

Berdasarkan *Path Diagram (Standardize)*, validitas pembentuk kepuasan karyawan, maka hasil uji validitas dan reliabilitas skala kepuasan karyawan adalah seperti yang terdapat pada tabel 18 di bawah ini:

**Tabel 18**  
**Uji Validitas skala Kepuasan Kerja**

<i>Variabel</i>	<i>Standardize loading Factor (SLF) <math>\geq 0,50</math></i>	<i>Significancy</i>
<i>CFA</i>		
KS	0.93	<i>Significant</i>
KR	0.88	<i>Significant</i>
KB	0.89	<i>Significant</i>

Sumber: Data Primer 2019

Berdasarkan tabel 18 dapat diketahui bahwa *standardized loading factor*  $\geq$  0,50 dikatakan bahwa validitas variabel teramati adalah baik. Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan responden pada setiap aspeknya dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians /konstruk yang dibentuk oleh setiap aspeknya. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil SLF dan *measurement error* pada CFA seperti pada tabel 19 di bawah ini:

**Tabel 19.**  
**Reliabilitas Konstruk dan Varians Esktrak Reliability**

Indikator	SLF ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	Measurement Error [(1- ( $\lambda^2$ ))]
KK1	0.76	0.5776	0.1824
KK2	0.67	0.4489	0.2211
KK3	0.56	0.3136	0.2464
KK4	0.60	0.36	0.24
KK5	0.54	0.2916	0.2484
KK8	0.61	0.3721	0.2379
KK9	0.62	0.3844	0.2356
KK10	0.79	0.6241	0.1659
KK11	0.68	0.4624	0.2176
KK12	0.61	0.3721	0.2379
KK13	0.86	0.7396	0.1204
KK14	0.78	0.6084	0.1716
KK15	0.77	0.5929	0.1771
KK16	0.60	0.36	0.24
$\Sigma$	9.45	6.5077	2.9423

Sumber: Data Primer 2019

Nilai reliabilitas konstruk adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{[(\sum \lambda)^2 + \sum (\epsilon)]} = 0.97.$$

Nilai untuk *Variance Extracted* (VE) =  $\frac{(\sum \lambda^2)}{(\sum \lambda^2 + \sum (\epsilon))} = 0.68$

$$(\sum\lambda^2) + \sum\varepsilon$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,97 artinya reliabilitas Kepuasan Karyawan sebesar 0.97 sedangkan nilai *variance extracted* adalah 0.68 untuk menunjukkan varians dari aspek VE = dengan standar yang ditetapkan CR adalah  $\geq 0,70$  dan  $\geq 0.50$  untuk VE (Setyo Hadi, 2008 Hair, et al. 2006 dalam Kusnendi, 2008), hasil penilaian CR dan VE untuk kepuasan kerja adalah *reliabel*. Artinya aspek yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel laten kepuasan kerja. Kecocokan variabel dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 20 di bawah ini:

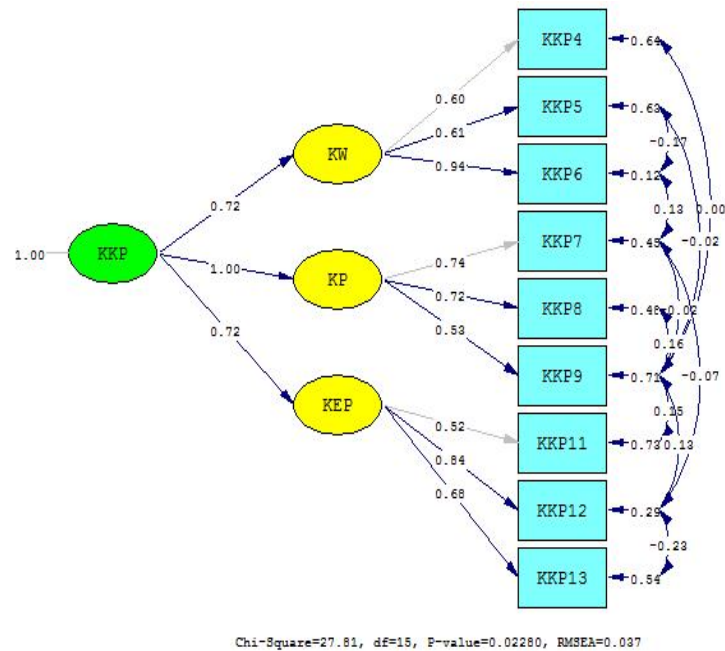
**Tabel 20.**  
**Gof (Goodness of Fit Model Structural) skala Kepuasan karyawan**

Ukuran GOF	Kriteria keputusan	Nilai hitung	Keterangan
<i>Satorra-Bentler</i>	nilai kecil	70.30 (P = 0.25)	Baik
<i>Scaled Chi-Square</i>	p>0.05		
RMSEA	$\leq 0.08$	0.27	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.95	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.92	Baik
NFI	$\geq 0.90$	0.98	Baik
NNFI	$\geq 0.90$	1.00	Baik

Sumber: Data Primer 2019

### 3. Skala Keseimbangan Kerja dan Pribadi

Analisis faktor konfirmatori (CFA), indikator yang berkontribusi terhadap variabel laten *keseimbangan kerja dan pribadi* adalah seperti yang digambarkan pada gambar 5 di bawah ini:



Keterangan: KW= Keseimbangan KP= Keseimbangan Peran. KEP= Kesimbangan Kepuasan

Berdasarkan *Path Diagram (Standardize)*, adalah validitas pembentuk kepuasan kerja dan pribadi maka hasil uji validitas dan reliabilitas adalah seperti yang terlihat pada tabel 21 di bawah ini:

**Tabel 21.**

**Uji Validitas Variabel keseimbangan kerja dan pribadi.**

<i>Variabel</i>	<i>Standardize loading Factor (SLF) <math>\geq 0,50</math></i>	<i>Significancy</i>
<i>CFA</i>		
KW	0.72	<i>Significant</i>
KP	1.00	<i>Significant</i>
KEP	0.72	<i>Significant</i>

Sumber: Data Primer 2019

Berdasarkan tabel 21, dapat diketahui bahwa *standardized loading factor*  $\geq 0,50$  dapat dikatakan bahwa validitas variabel teramati adalah baik. Pengukuran

reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan responden pada setiap aspeknya dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians /konstruk yang dibentuk oleh setiap aspek. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil SLF dan *measurement error* pada CFA yang terdapat pada tabel 22 di bawah ini:

**Tabel 22.**

***Reliabilitas Konstruk dan Varians Esktrak Reliability***

Indicator	SLF ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	Measurement Error [(1- ( $\lambda^2$ ))]
KKP4	0.6	0.36	0.64
KKP5	0.61	0.3721	0.6279
KKP6	0.94	0.8836	0.1164
KKP7	0.74	0.5476	0.4524
KKP8	0.72	0.5184	0.4816
KKP9	0.53	0.2809	0.7191
KKP11	0.52	0.2704	0.7296
KKP12	0.84	0.7056	0.2944
KKP13	0.68	0.4624	0.5376
$\Sigma$	6.18	4.401	1.779

Sumber: Data Primer 2019

Nilai reliabilitas konstruk adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{[(\sum \lambda)^2 + \sum (\epsilon)]} = 0.95$$

Nilai untuk *Variance Extracted* (VE) =  $(\sum \lambda^2) / (\sum \lambda^2) + \sum (\epsilon) = 0.71$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0.95 artinya reliabilitas keseimbangan kerja dan pribadi sebesar 0.95 sedangkan nilai *variance extracted* 0.71 adalah untuk menunjukkan varians dari aspek VE sama dengan standar yang ditetapkan CR adalah  $\geq 0,7$  persen dan  $\geq 0.50$  untuk VE (Setyo Hadi, 2008 Hair, et al. 2006 dalam Kusnendi, 2008), hasil penilaian CR



dan VE untuk keseimbangan kerja dan pribadi adalah reliabel. Artinya aspek yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel laten keseimbangan kerja dan pribadi Kecocokan variabel dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 23 di bawah ini:

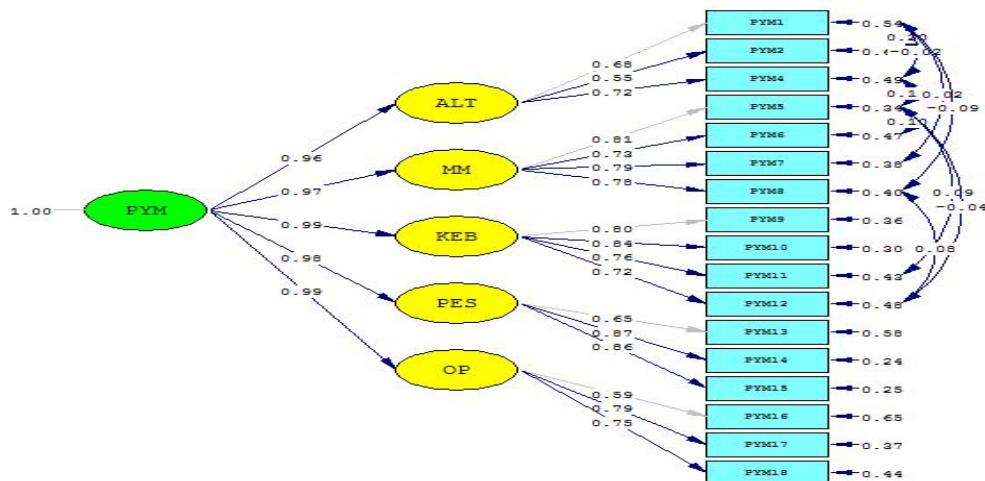
**Tabel 23.**  
**GOF (Goodness of Fit Model Structural) skala keseimbangan kerja dan pribadi**

Ukuran GOF	Kriteria keputusan	Nilai hitung	Keterangan
<i>Satorra-Bentler Scaled Chi-Square</i>	nilai kecil p>0.05	19.28 (P = 0.20)	Baik
RMSEA	≤0.08	0.080	Baik
GFI	≥ 0.90	0.97	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.91	Baik
NFI	≥ 0.90	0.98	Baik
NNFI	≥ 0.90	0.99	Baik

Sumber: Data Primer 2019

#### 4. Skala Pemimpin Yang Melayani

Analisis faktor konfirmatori (CFA), aspek yang berkontribusi terhadap variabel laten pemimpin yang melayani seperti yang digambarkan pada gambar 6 di bawah



Gambar 6. Path Diagram yang

Chi-Square=202.43, df=103, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

Keterangan: ALT= Panggilan Altruistik MM= Penyembuhan Emosional  
KEB=Kebijaksanaan. PES= Pemetaan Persuasif. OP= Organisasi Pelayanan.

Berdasarkan *path diagram (standardize)*, validitas pembentuk pemimpin yang melayani maka hasil uji validitas dan reliabilitas adalah dapat dilihat pada tabel 24 di bawah ini:

**Tabel 24**  
**Uji Validitas Variabel Pemimpin yang melayani**

<i>Variabel</i>	<i>Standardize loading Factor (SLF) <math>\geq 0,50</math></i>	<i>Significancy</i>
<i>CFA</i>		
ALT	0.96	<i>Significant</i>
MM	0.97	<i>Significant</i>
KEB	0.99	<i>Significant</i>
PES	0.98	<i>Significant</i>
OP	0.99	<i>Significant</i>

Sumber: Data Primer 2019

Berdasarkan tabel 24, dapat diketahui bahwa *standardized loading factor*  $\geq 0,50$  dapat dikatakan bahwa validitas variabel teramati adalah baik. Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan responden pada setiap aspeknya dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians/konstruk yang dibentuk oleh setiap aspek. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil SLF dan *measurement error* terlihat pada tabel 25 di bawah ini:

**Tabel 25.**  
**Reliabilitas Konstruk dan Varians Esktrak *Reliability***

<i>INDIKATOR</i>	SLF ( $\Lambda$ )	$\Lambda^2$	<i>MEASUREMENT ERROR</i> [(1- ( $\Lambda^2$ ))]
PYM1	0.68	0.4624	0.5376
PYM2	0.55	0.3025	0.6975
PYM4	0.72	0.5184	0.4816
PYM5	0.81	0.6561	0.3439
PYM6	0.73	0.5329	0.4671
PYM7	0.79	0.6241	0.3759
PYM8	0.78	0.6084	0.3916
PYM9	0.80	0.6400	0.3600
PYM10	0.84	0.7056	0.2944
PYM11	0.76	0.5776	0.4224
PYM12	0.72	0.5184	0.4816
PYM13	0.65	0.4225	0.5775
PYM14	0.87	0.7569	0.2431
PYM15	0.86	0.7396	0.2604
PYM16	0.59	0.3481	0.6519
PYM17	0.79	0.6241	0.3759
PYM18	0.75	0.5625	0.4375
$\Sigma$	12.69	9.6001	3.0899

Sumber: Data Primer 2019

Nilai reliabilitas konstruk adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum\lambda)^2}{[(\sum\lambda)^2 + \sum(\epsilon)]} = 0.98$$

$$\text{Nilai untuk Variance Extracted (VE)} = \frac{(\sum\lambda^2)}{(\sum\lambda^2) + \sum(\epsilon)} = 0.75$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,98 artinya reliabilitas *Pemimpin yang melayani* sebesar 0.93, sedangkan nilai *Variance Extracted* adalah 0.75 untuk menunjukkan varians dari aspek VE sama dengan standar yang ditetapkan CR adalah  $\geq 0,70$  persen dan  $\geq 0.50$  untuk VE

(Setyo Hadi, 2008 Hair, et al. 2006 dalam Kusnendi, 2008), hasil penilaian CR dan VE untuk pembentuk pemimpin yang melayani adalah *reliabel*. Artinya aspek yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel laten pembentuk pemimpin yang melayani. Kecocokan variabel dalam penelitian dapat dilihat pada *tabel 26* di bawah ini:

**Tabel 26**

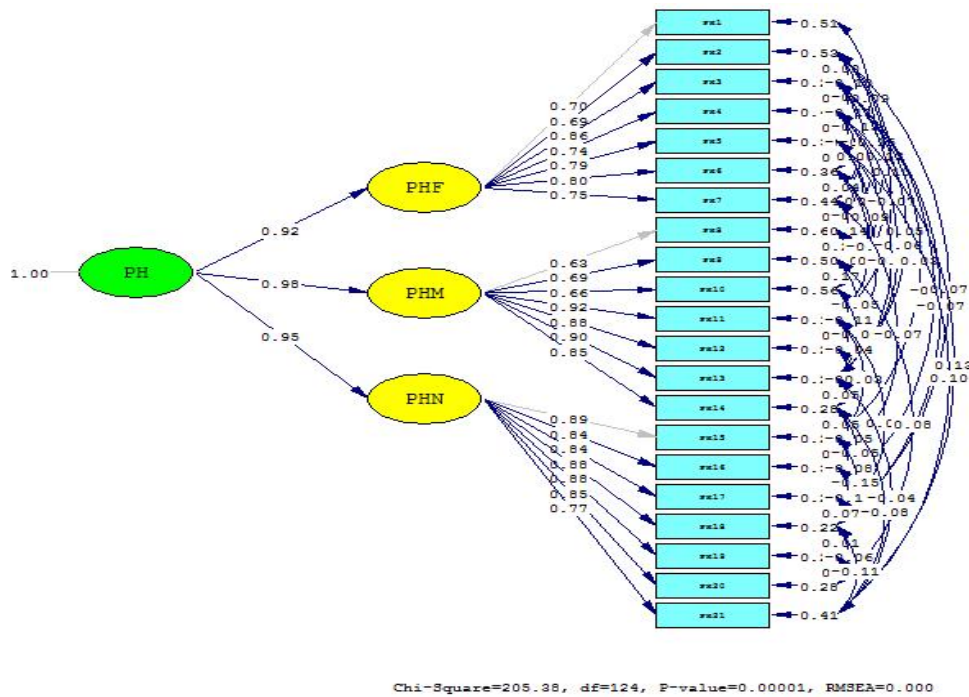
***GOF (Goodness of Fit Model Structural) skala pemimpin yang melayani***

Ukuran GOF	Kriteria keputusan	Nilai hitung	Keterangan
<i>Satorra-Bentler</i>	nilai kecil	68.04 (P = 0.00099)	Baik
<i>Scaled Chi-Square</i>	p>0.05		Baik
RMSEA	≤0.08	0.042	Baik
GFI	≥ 0.90	0.90	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.84	Marginal
NFI	≥ 0.90	0.98	Baik
NNFI	≥ 0.90	0.99	Baik

Sumber: Data Primer 2019

## 5. Skala Penghargaan

Analisis faktor konfirmatori (CFA), indikator yang berkontribusi terhadap variabel laten penghargaan yang terlihat pada gambar 7 di bawah ini:



Gambar 7. Path standardize skala penghargaan

Keterangan Gambar 7: PHF= Penghargaan Financial. PHM= Penghargaan melekat. PHN= Penghargaan non financial

Berdasarkan Path Diagram (Standardize), berdasarkan gambar 6 path diagram (standardized), maka hasil uji validitas dan reliabilitas skala penghargaan adalah seperti yang terlihat pada tabel 27 di bawah ini

Tabel 27.

**Uji Validitas Variabel Penghargaan**

<i>Indikator</i>	<i>Standardize loading Factor (SLF) ≥ 0,50</i>	<i>Significancy</i>
CFA		
PHF	0.92	<i>Significant</i>
PHM	0.98	<i>Significant</i>
PHN	0.95	<i>Significant</i>

Sumber: Data Primer 2019

Berdasarkan *tabel 27* diatas dengan *standardized loading factor*  $\geq 0,50$  dapat dikatakan bahwa validitas variabel teramati adalah baik. Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan responden pada setiap aspeknya dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians /konstruk yang dibentuk oleh setiap aspek. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil *SLF* dan *measurement error* pada CFA yang terlihat pada *tabel 28* di bawah ini:

**Tabel 28**  
**Reliabilitas Konstruk dan Varians Esktrak *Reliability***

Indicator	SLF ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	Measurement Error [(1- ( $\lambda^2$ ))]
PH1	0.7	0.49	0.51
PH2	0.69	0.4761	0.5239
PH3	0.86	0.7396	0.2604
PH4	0.74	0.5476	0.4524
PH5	0.79	0.6241	0.3759
PH6	0.8	0.64	0.36
PH7	0.75	0.5625	0.4375
PH8	0.63	0.3969	0.6031
PH9	0.69	0.4761	0.5239
PH10	0.66	0.4356	0.5644
PH11	0.92	0.8464	0.1536
PH12	0.88	0.7744	0.2256
PH13	0.9	0.81	0.19
PH14	0.85	0.7225	0.2775
PH15	0.89	0.7921	0.2079
PH16	0.84	0.7056	0.2944
PH17	0.84	0.7056	0.2944
PH18	0.88	0.7744	0.2256
PH19	0.88	0.7744	0.2256
PH20	0.85	0.7225	0.2775
PH21	0.77	0.5929	0.4071
$\Sigma$	15.42	12.6432	7.3907

Sumber: Data Primer 2019

Nilai reliabilitas konstruk *penghargaan* adalah sebagai berikut:

$$CR = (\Sigma\lambda)^2$$

$$= \frac{\quad}{[(\sum\lambda)^2 + \sum(\epsilon)]} = 0.98$$

$$\text{Nilai untuk Variance Extracted (VE)} = \frac{(\sum\lambda^2)}{(\sum\lambda^2) + \sum\epsilon} = 0.63$$

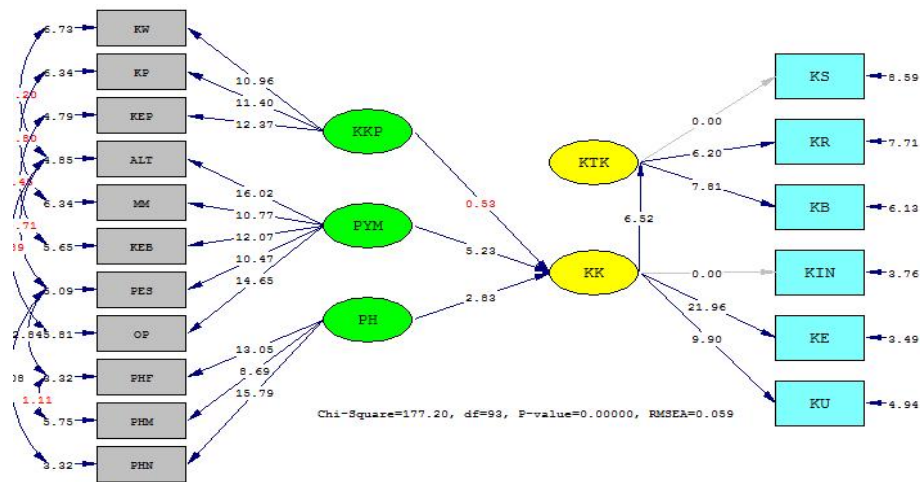
Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,96 artinya reliabilitas *penghargaan* sebesar 0,95 sedangkan nilai *variance extracted* adalah untuk menunjukkan varians dari aspek VE sebesar 0.63 sesuai dengan standar yang ditetapkan CR adalah  $\geq 0,70$  persen dan  $\geq 0.50$  untuk VE (Setyo Hadi, 2008 Hair, et al. 2006 dalam Kusnendi, 2008), hasil penilaian CR dan VE untuk penghargaan adalah reliabel. Artinya item yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel laten penghargaan. Kecocokan variabel dalam penelitian dapat dilihat pada *tabel 29* di bawah ini:

**Tabel 29**  
***GOF (Goodness of fit Model Structural) Penghargaan***

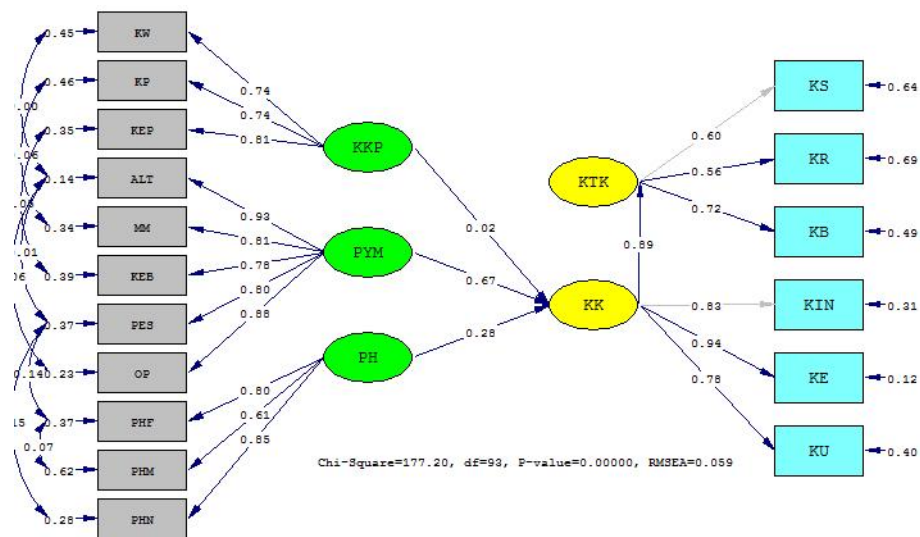
Ukuran GOF	Kriteria keputusan	Nilai hitung	Keterangan
<i>Satorra-Bentler Scaled Chi-Square</i>	nilai kecil $p > 0.05$	222.70 (P = 0.00)	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.00	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.91	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.84	Marginal
NFI	$\geq 0.90$	0.99	Baik
NNFI	$\geq 0.90$	1.00	Baik

Sumber: Data Primer 2019

**G. Pengujian Hipotesis**



Gambar 8: Path Hybrid Model T Value



Gambar 9: Path Hybrid Model Standardised

**1. Evaluasi Model keseluruhan**

Dalam pengujian hipotesis membahas persamaan struktural atau model struktural (SEM). Pelaksanaan uji hipotesis menggunakan SEM tidak ada ukuran tunggal untuk menyatakan bahwa model yang diajukan cocok dengan data akan



tetapi dikembangkan beberapa alternatif ukuran GoF model sebagai alternatif dari ukuran *GoF chi square statistic test*. Ukuran GoF tersebut bersifat *statistic deskriptif* atau disebut *descriptive Goodness of fit measure*, oleh karena itu model yang dipergunakan didalam analisis data adalah metode SEM. Pengujian kecocokan atau kesesuaian model dengan mempergunakan GOF (*Goodness of Fit Model Structural*).

Menurut Ferdinand (2005), untuk melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit* indeks untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Berikut disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak: *Statistik Chi-square* ( $x^2$ ) makin kecil makin baik ( $p > 0,05$ ) artinya model makin baik, alat ini merupakan alat uji yang paling fundamental untuk mengukur *overall fit*, dan sangat sensitif terhadap jumlah *Statistik Chi-Square* ( $x^2$ ) makin kecil makin baik ( $p > 0,05$ ) hanya sesuai jika sampel berukuran 100 sampai dengan 200.

Penggunaan input *asymptotic covariance matrix* akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu *Satorra-Bentler Scaled Chi-Square* dan *Chi-square Corrected for non normality*. Kedua P-value uji kecocokan model ini dikatakan *fit* jika *P-value* mempunyai nilai minimum adalah 0,05

*RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*, adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi statistik *chi-square* ( $x^2$ ), nilai makin kecil makin baik ( $\leq 0,08$ ) merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebagai sebuah *close fit* dari model berdasarkan derajat kebebasan.

*GFI (Goodness of Fit Index)*, merupakan indeks kesesuaian yang akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi. Nilai GFI berada antara 0,00 – 1,00; dengan nilai  $\geq 0,90$  merupakan model yang baik (*better fit*).

*AGFI (Adjusted Goodness of Fit)*, analog dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi berganda. Indeks ini dapat disesuaikan terhadap derajat bebas yang tersedia untuk menguji diterimanya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasi adalah bila  $AGFI \geq 0,90$ .

*NFI (Normed Fit Index)*. Merupakan kelompok *GoF incremental* di mana indeks ini adalah membandingkan antara *chi square proposed model* dengan *Chi Square null model*. Nilai NFI terletak antara 0 -1 di mana semakin tinggi nilai NFI mendekati 1 menunjukkan kecocokan model lebih baik. *Rule of thumb* nilai NFI  $\geq 0,90$  sebagai *cut of value* untuk menentukan *model good fit* atau lebih diutamakan nilai NFI diatas 0.95 (Bentler & Bonnet, 1980) dalam Daire Hooper (2008).

*NNFI (NonNormed Fit Index)*, merupakan rasio antara *Chi square* dengan *degree of freedom (df)*. Ukuran *GoF* ini adalah perbaikan dari NFI yang lebih sedikit dipengaruhi oleh ukuran sample. Meskipun demikian ketika jumlah sampel kecil, nilai *GoF* ini cenderung *poor fit* meskipun ukuran *GoF* lainnya menunjukkan hasil *good fit*.

Pada uji kecocokan model (*GoF*), menyimpulkan bahwa model dapat diterima, artinya model yang diperoleh dapat digunakan untuk menguji hipotesis

penelitian yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan metode *estimasi robust maximum likelihood* analisis diselesaikan seperti pada tabel 30 dibawah ini:

**Tabel 30**  
**Hasil Evaluasi GoF *Hybrid* Dari Model Penelitian**

Ukuran GOF	Kriteria Keputusan	Nilai Hitung	Keterangan
<i>Satorra-Bentler</i>	Nilai kecil	143.70 (P = 0.0015)	Baik
<i>Scaled Chi-Square</i>	p>0.05		
RMSEA	≤008	0.049	Baik
GFI	≥0.90	0.91	Baik
AGFI	≥0.90	0.86	Marginal
NFI	≥0.90	0.97	Baik
NNFI	≥0.90	0.99	Baik

Sumber: Data Primer 2019

Hasil dari keseluruhan *model fit* pada tampilan Tabel 40 menunjukkan bahwa keseluruhan indeks kecocokan sudah memenuhi parameter *good fit*, RMSEA, NFI, NNFI, GFI, semua memiliki nilai *fit*, dan nilai AGFI memiliki nilai marginal. Memerhatikan hal tersebut model sudah layak dan memenuhi GoF sehingga secara keseluruhan disimpulkan *model structural* yang diestimasi dapat diterima.

## 2. Evaluasi kecocokan model pengukuran

Hasil uji model *fit* terhadap model teoritik, menunjukkan bahwa model tersebut memiliki indeks *fit* dengan data. Hasil nilai *t value*  $\geq 1.96$  menurut beberapa pakar penelitian batas minimal *t value* yang dianggap layak dalam penelitian yang bersifat konfirmatori adalah tidak kurang dari 1.96 (Hair, et al, 1998; Gozali, 2004). Reliabilitas dari model ditunjukkan oleh dua ukuran yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*, kedua ukuran tersebut sebelumnya

sudah dibuktikan valid dan reliabel. Hasil pengujian dapat dilihat di tabel 31 di bawah ini;

**Tabel 31**  
**Hasil uji signifikansi dan muatan faktor *Hybrid model* (n=205)**

No	Skala	Nilai <i>hitung</i>	<i>t</i>	Muatan faktor	<i>Error</i>	<i>CR</i>	<i>VE</i>
	Keterlekatan Karyawan						
1	KS	0.00		0.60	0.64	0.96	0.69
	KR	6.20		0.56	0.69		
	KB	7.81		0.72	0.49		
	Kepuasan Kerja						
2	KIN	0.00		0.83	0.31	0.97	0/68
	KE	21.96		0.94	0.12		
	KU	9.90		0.78	0.40		
	Keseimbangan Kerja dan pribadi						
3	KW	10.96		0.74	0.45	0.95	0.71
	KP	11.40		0.74	0.46		
	KEP	12.37		0.81	0.35		
	Pemimpin yang melayani						
4	ALT	16.02		0.93	0.00	0.98	0.75
	MM	10.77		0.81	0.06		
	KEB	12.07		0.78	0.05		
	PES	10.47		0.80	0.37		
	OP	14.65		0.88	0.23		
	Penghargaan						
5	PHF	13.05		0.80	0.37	0.98	0.63
	PHM	8.69		0.61	0.62		
	PHN	15.79		0.85	0.28		

Sumber: Data Primer 2019

### 3. Pengujian hipotesis hubungan struktural

Dari berbagai ukuran kecocokan tersebut di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan baik. Setelah model teoritik cocok

(*goodness of fit*) seperti penjelasan di atas, maka uji hipotesis hubungan struktural antar variabel dapat dilakukan dengan menguji hipotesis hubungan struktural antar variable; *Structural Equations*

$$KK = 0.018*KKP + 0.67*PYM + 0.28*PH, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = \mathbf{0.80}$$

(0.034)	(0.13)	(0.098)	(0.047)
0.53	5.23	2.83	4.30

Artinya: PYM dan PH signifikan mempengaruhi KN yang ditunjukkan oleh nilai *t-value* dua variabel tersebut > 1.96, dan satu tidak signifikan mempengaruhi yaitu variable KKP. ke tiga variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan *variability variable* KK sebesar 0.80 atau 80% sehingga besaran pengaruh variabel lain adalah  $100\% - 80\% = 20\%$

Sedangkan hubungan Kepuasan kerja terhadap keterlekatan karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

$$KTK = 0.89*KK, \text{ Errorvar.} = 0.58, R^2 = 0.42$$

(0.14)	(0.17)
6.52	3.43

Artinya: KK signifikan mempengaruhi KTK yang ditunjukkan oleh nilai *t value* sebesar 6.52 > 1.96, KK mampu menjadi mediator 3 variabel eksogen terhadap KTK sebagai endogen sebesar 56%, sehingga besaran pengaruh variabel eksogen lainnya yang tidak diteliti sebesar  $100\% - 42\% = 58\%$ .

Dengan diterimanya model tersebut pernyataan mengenai hubungan berbagai konstruk pada variabel ini merupakan hubungan *structural*, dapat di lihat pada persamaan di atas maka dapat disimpulkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**a. Hipotesis Mayor.**

Pengujian hipotesis hubungan struktural yang disertakan 5 variabel fit hipotesis dapat diterima sebagai model yang cocok (*fit*) dengan data dari lapangan. Hal ini berarti bahwa hasil yang diperoleh adalah “model teoritik dari pengaruh keseimbangan kerja, pemimpin yang melayani dan penghargaan melalui kepuasan kerja sebagai mediator berpengaruh pada keterlekatan karyawan keseimbangan kerja dan pribadi cocok (*fit*) pemimpin yang melayani cocok (*fit*), penghargaan cocok (*fit*).

**1) Hipotesis 1.**

Kepuasan kerja terhadap keterlekatan karyawan dari hasil analisis data diperoleh *t statistic* sebesar  $6.52 > 1.96$  dan *standard loading* faktor sebesar 0.89 yang artinya bahwa kepuasan karyawan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap keterlekatan karyawan.

**2) Hipotesis 2.**

Keseimbangan kerja dan pribadi terhadap kepuasan kerja dari data diperoleh nilai *t statistic* sebesar  $0.53 < 1.96$  dan muatan faktor 0.018 yang artinya keseimbangan kerja dan pribadi tidak berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kepuasan kerja. Nampaknya pula pengaruh keseimbangan kerja dan pribadi terhadap keterlekatan secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan,

KKP menuju KK = 0.013, KK menuju KTK= 0.79 sehingga KKP menuju KK =  $0.018 \times 0.80 = 0.015$  dan pengaruh langsung KKP menuju KK adalah  $(0.015)^2 = 0.0020$ . Nampaknya keseimbangan kerja dan pribadi tidak berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada keterlekatan karyawan gen Y pada organisasi.

### 3) Hipotesis 3.

Pemimpin yang melayani terhadap kepuasan karyawan dari data diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $5.23 > 1.96$  dan muatan faktor 0.67 yang artinya pemimpin yang melayani berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Nampaknya pengaruh pemimpin yang melayani terhadap keterlekatan karyawan tidak langsung, dari PYM menuju KK = 0.67, KK menuju KTK= 0.89, sehingga PYM menuju KK =  $0.67 \times 0.89 = 0.5963$ . Nampaknya pemimpin yang melayani untuk menjadi terlekat pada organisasi harus melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

### 4) Hipotesis 4.

Penghargaan terhadap kepuasan kerja dari data diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2.83 > 1.96$  dan muatan faktor 0.28 berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja artinya penghargaan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Nampaknya pengaruh penghargaan terhadap keterlekatan karyawan tidak langsung, dari PH menuju KK = 0.28, KK menuju KTK= 0.89, sehingga PYM menuju KK =  $0.28 \times 0.89 = 0.2492$ . Nampaknya penghargaan untuk menjadi terlekat pada organisasi harus melalui kepuasan kerja sebagai mediator

Dengan demikian kepuasan kerja secara penuh menjadi mediator pemimpin yang melayani dan penghargaan terhadap loyalitas, tetapi tidak berfungsi sebagai mediator secara langsung atau tidak langsung bagi keseimbangan kerja dan pribadi terhadap keterlekatan karyawan, maka dapat dikatakan kepuasan karyawan adalah *full mediator*.



## BAB V

### PENUTUP

Pada bab ini dikemukakan mengenai kesimpulan hasil penelitian pembahasan dan saran sebagai implikasi hasil penelitian.

#### A. Kesimpulan

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor-faktor yang memberikan pengaruh yang bermakna pada keterlekatan karyawan di BJBS. Untuk itu dikembangkan model teori berdasarkan konstruk yang kemudian diuji secara statistik. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil bahwa “Model penelitian mengenai keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani dan penghargaan berpengaruh terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator”, hasil uji model *fit* terhadap model teoritik, begitu pula dengan muatan faktor dan *error*-nya. Validitas dan reliabilitas dari model ditunjukkan oleh dua ukuran yaitu *construct reliability* dan *variance extracted* di mana kedua ukuran tersebut sudah dibuktikan valid dan reliabel, demikian pula dengan nilai GoF yang signifikan, maka dari kombinasi berbagai ukuran kecocokan tersebut, secara umum dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model baik.

Hasil hipotesis beberapa faktor yang memengaruhi keterlekatan karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan namun tidak semuanya berpengaruh secara signifikan, maka diuraikan sebagai berikut:

Kepuasan kerja, mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap keterlekatan karyawan, ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja mendorong semakin tinggi keterlekatan karyawan yang akhirnya akan membentuk sikap atau penilaian tentang keunggulan organisasi yang didapatkan sehingga mendorong bekerja dengan giat dan membentuk sikap fanatik yang relatif permanen dalam jangka panjang yang direfleksikan oleh item KIN (kepuasan intrinsik) yaitu kepuasan yang didapat saat karyawan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik

1. Keseimbangan kerja dan pribadi mempunyai dampak positif dan tidak signifikan terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja, yang selanjutnya akan menurunkan keterlekatan yang disebabkan oleh ketidakpuasan dalam bekerja karena merasa tidak diperhatikan keseimbangan dirinya dan pekerjaannya membuat karyawan menjadi tidak terikat karena merasa tidak memiliki kebebasan mengatur waktu kerja dengan kebutuhan dirinya sebagai pribadi.
2. Pemimpin yang melayani mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan keterlekatan yang disebabkan oleh kepuasan kerja dengan pengaruh pemimpin yang melayani memberikan kecenderungan kepada keterlekatan tanpa syarat, menerima kekurangan dan terus memberikan

kontribusi pada organisasi karena yakin, yang kemudian akan menciptakan persepsi yang baik terhadap organisasi yang dipercayanya, hal ini direfleksikan oleh item KEB (Kebijaksanaan) dan OP (organisasi pelayanan) yaitu menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

3. Keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani, dan penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan determinasi sebesar  $R^2 = 0.80$  atau 80% sisanya 20% dipengaruhi oleh variabel lainnya, misalnya *teamwork*, empati dan kerelaan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlekatan karyawan dengan determinasi  $R^2$  sebesar 0.42 atau 42%, sisanya 58% dipengaruhi oleh variabel lainnya.
4. Penghargaan mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa semakin tinggi penghargaan memberikan kepuasan yang tinggi bagi karyawan dan membuat tingkat keterlekatan menjadi meningkat. Nilai terbesar dari skala penghargaan direfleksikan oleh item PHM (penghargaan melekat) adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan dan PHN (penghargaan *nonfinancial*) adalah penghargaan atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk bukan uang seperti wewenang, apresiasi dan penunjukan karyawan sebagai perwakilan perusahaan

## **B. Pembahasan**

Dari empat variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan pribadi, pemimpin yang melayani dan penghargaan hanya tiga yang terbukti memberi dampak yang berpengaruh signifikan secara positif dan satu berpengaruh tidak signifikan secara positif terhadap keterlekatan karyawan melalui mediator kepuasan kerja. Penjelasan terhadap fenomena tersebut adalah sebagai berikut:

Kepuasan kerja memberi dampak positif sebagai mediator secara signifikan berpengaruh terhadap keterlekatan karyawan, konsep kepuasan kerja sudah dipakai sangat lama sebagai strategi *positioning* yang dapat membantu organisasi. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan oleh pihak manajemen BJBS misalnya dengan meningkatkan kerja sama antara divisi dengan maksimal, menumbuhkan rasa empati dan keikhlasan dalam bekerja dari diri karyawan itu sendiri. Dengan terpenuhinya kondisi tersebut, tentunya karyawan akan semakin mudah dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga akan berdampak positif pada persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja di mana mereka bekerja. Konsep ini dipakai sebagai suatu tingkatan di mana kebutuhan, keinginan dan harapan dari karyawan dapat terpenuhi yang akan mengakibatkan terjadinya persepsi yang baik pada organisasi, Tingkat kepuasan kerja karyawan adalah manifestasi dari perasaan positif dan negatif mengenai tempat kerja dan pekerjaan itu sendiri (Arif & Chohan, 2012). Sejalan dengan temuan di lapangan dan didukung oleh pendapat ahli seperti yang disampaikan oleh Boulding, et.al (1993) bahwa terjadinya keterlekatan pada karyawan disebabkan karena adanya

pengaruh kepuasan dan ketidakpuasan terhadap keseimbangan kerja dan pribadi yang terakumulasi secara terus menerus di samping adanya persepsi tentang kualitas kerja, bagaimana menciptakan keseimbangan kerja dan pribadi yang baik dibenak karyawan sehingga karyawan terlekat dan fanatik pada organisasi.

Konsep kepuasan kerja disinyalir sebagai variabel utama yang berdampak secara terus-menerus dan linier bermanfaat bagi bagian HRD untuk mempertahankan karyawannya. Karena dalam membentuk keterlekatan memerlukan upaya dari manajemen dalam hal ini HRD untuk membentuk rasa puas karyawan melalui beberapa faktor pendukungnya, Tanggapan responden untuk variabel kepuasan kerja sebesar 80% yang dipengaruhi oleh 3 variabel pendukungnya yaitu:

Keseimbangan kerja dan pribadi memberi dampak positif tidak signifikan terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja. Konsep ini mulai populer dan menurut Lockwood (2003), kepuasan kerja dan pribadi merupakan kondisi seimbang pada dua tuntutan di mana pekerjaan serta kehidupan karyawan adalah sama, di mana kepuasan kerja dan pribadi pada pandangan pekerja merupakan pilihan mengelola kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga. Lain halnya untuk pandangan perusahaan, istilah ini merupakan tantangan membentuk budaya yang mendukung di perusahaan, di mana pekerja bisa fokus dalam pekerjaannya sementara di tempat kerja. Berikut penjelasannya: Pada penelitian ini konsep ini dicoba untuk diterapkan dengan pertimbangan bahwa jika konsep ini terbukti bekerja dengan baik akan memberi cara pandang baru terhadap keterlekatan karyawan di BJBS. Dari hasil penelitian ternyata

kepuasan kerja dan pribadi menunjukkan adanya dampak yang tidak bermakna terhadap keterlekatan melalui kepuasan kerja. Konsep keseimbangan kerja dan pribadi awalnya dianggap sebagai strategi yang cukup ampuh untuk membuat karyawan terlekat namun kenyataannya di lapangan terutama pada Gen Y di BJBS menyatakan teori terbalik apabila konsep KKP diterapkan pada karyawan Gen Y, keseimbangan kerja dan pribadi tidak membuat Gen Y di BJBS puas dan terlekat dalam organisasi, ketika variable KKP di gabungkan dan diuji bersama-sama sebagai variable pendukung keterlekatan, melalui kepuasan kerja hasilnya positif tetapi tidak signifikan berpengaruh pada keterlekatan melalui kepuasan kerja.

Pemimpin yang melayani mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja dan selanjutnya akan meningkatkan keterlekatan karyawan. Berikut penjelasannya: Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 dengan bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Tujuan utama penelitian dan pengamatan Greenleaf akan kepemimpinan pelayan adalah untuk membangun suatu kondisi masyarakat yang lebih baik dan lebih peduli. Pemimpin yang melayani merupakan pemimpin yang memiliki jiwa melayani karyawannya dimulai dengan perasaan alami. Pilihan ini dilakukan secara sadar dan ketika individu menjadi pemimpin, perasaan alami dan dorongannya untuk selalu melayani akan timbul dengan sendirinya. Dorongan utama inilah yang membedakan dengan para pemimpin lainnya. Perbedaan yang mencolok terlihat dari prioritas utama individu lain yang dilayani. Bisa dilihat dari hasilnya, apakah karyawan yang dilayani bertumbuh menjadi pribadi yang lebih

bijak, lebih bebas, lebih otonom, yang pasti lebih positif dan mampu meneruskan prinsip pelayanan itu sendiri kepada individu lain. Dalam penelitian yang penulis lakukan di BJBS, peranan pemimpin berkontribusi sangat tinggi dan secara signifikan berpengaruh pada kepuasan adalah kebijaksanaan dan operasi pelayanan, nilai signifikansi PYM adalah terbesar diantara 3 variabel penelitian lain yang diuji terhadap pembentukan kepuasan kerja dan kemudian menjadi penguat terlekatnya karyawan pada organisasi

Penghargaan memberi dampak positif yang bermakna terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja. Pada penelitian ini konsep penghargaan dicoba untuk diterapkan dalam pembentukan keterlekatan melalui kepuasan kerja, konsep ini mulai dipopulerkan oleh para ahli salah satunya oleh Aaker tahun 1995, konsep ini dipergunakan dengan pertimbangan bahwa jika konsep ini bekerja dengan baik, maka akan membentuk persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dan memengaruhi keterlekatan penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002). Hasil penelitian yang dilakukan penulis membuktikan bahwa data lapangan menyatakan penghargaan berpengaruh secara positif pada BJBS, terjadinya pergeseran persepsi karyawan dipengaruhi oleh pandangan karyawan terhadap institusi dan juga pandangan karyawan terhadap kualitas penghargaan di BJBS, fenomena ini terjadi dikarenakan oleh kesan karyawan yang sebelumnya baik terhadap BJBS menjadi berubah dikarenakan penghargaan yang biasanya diterima tidak sesuai harapan, menjadi jebih jelas mengenai hak dan kewajiban.

### **C. Keterbatasan penelitian**

Keterbatasan penelitian lebih mengacu pada sulitnya mendapatkan data dikarenakan oleh kurang terintergrasinya antar divisi dalam menyebarkan kuesioner. Kuesioner disebarakan harus melalui sistem internal organisasi agar dapat dipantau, sehingga pengisian kuesioner cenderung terlalu baik atau malah sebaliknya karena memahami setiap jawaban dipantau organisasi.

### **D. Saran - saran**

#### **1. Secara Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini secara teoritis dapat memperluas penelitian tentang PIO (*Psychologi Industry and Organization*), khususnya menangani faktor-faktor yang memengaruhii keterlekatan karyawan. Dari hasil penelitian ini maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini untuk mengetahui dampak lainnya karena penelitian ini masih terbatas pada keseimbangan kerja, pemimpin yang melayani dan penghargaan, terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja, tidak sampai pada pemecahan masalah tentang bagaimana dampaknya pada karyawan yang tidak terlekat dan tidak puas terhadap BJBS.
- b. Disarankan kepada peneliti berikutnya untuk meneliti hal yang menjadi kejanggalan pada hasil penelitian ini dengan melibatkan keseimbangan kerja dan pribadi, kenapa hasilnya berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja yang memengaruhi tingkat keterlekatan karyawan, hal ini dapat diteruskan untuk menggali lebih mendalam dengan metode lain, misalnya metode kualitatif deskriptif atau *mix method* dengan melibatkan



karyawan yang aktif namun tidak terlekat serta penelitian keseimbangan kerja, pemimpin yang melayani dan penghargaan secara mendalam berpengaruh terhadap pembentuk kepuasan.

- c. Disarankan kepada peneliti berikutnya untuk meneliti variabel pemimpin yang melayani dan penghargaan terhadap keterlekatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator kemudian di moderatori oleh keseimbangan kerja dan pribadi. Walaupun dari hasil penelitian keseimbangan kerja dan pribadi berdampak positif tetapi tidak signifikan sebagai eksogen, tetapi bagaimana pengaruhnya apabila keseimbangan kerja dan pribadi menjadi moderator, apakah tetap memperlemah atau malah sebaliknya memperkuat keterlekatan.

## **2. Saran praktis**

- a. Bagi BJBS disarankan untuk mengevaluasi teknik pengelolaan SDM nya menggunakan perekrutan, pelatihan dan penghargaan dan hukuman yang inovatif guna menjangkit karyawan menjadi lebih terlekat, bagaimana meningkatkan kepuasan kerja yang lebih unggul dari para kompetitor dengan menawarkan kualitas pelayanan pada karyawan yang berbeda dari kompetitor sehingga karyawan menjadi puas. Karena kepuasan kerja adalah persepsi yang diharapkan dapat mendorong serta membentuk perilaku dan sikap bekerja yang maksimal dan terukur pada organisasi. Bagian pengelola HRD atau Divisi Insani di BJBS harus mampu menciptakan budaya atau tradisi bagi karyawan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja.

- b. Membuat desain penghargaan yang menarik dengan memperhatikan aspek-aspek penghargaan lainnya yaitu dengan menempatkan karyawan sebagai karyawan penting dan harus mampu meningkatkan perasaan syukur karyawan yaitu perasaan puas yang pada gilirannya mengakibatkan perilaku pada pekerjaan yang baik, mempunyai karakter yang jujur dan loyal, serta gaya kepemimpinan yang inovatif agar mendapatkan kesan yang menarik dimata para karyawannya, Pemberian hukuman yang lebih pasti dan tidak tebang pilih akan berdampak pada kepuasan yang menciptakan keterlekatan, karena penghargaan dan hukuman yang tepat diyakini cenderung lebih efektif dalam menarik karyawan secara psikologis untuk keseimbangan kerja dan pribadi yang relatif rendah.
- c. Bagian HRD juga harus dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada organisasi lebih tinggi lagi, tingkat keterlekatan karyawan yang rendah saat ini terhadap organisasi perlu menjadi perhatian utama bagi BJBS untuk membuat atau membentuk gaya baru dalam pengelolaan karyawan, konsisten dan cepat tanggap terhadap kebutuhan karyawan. Karyawan semakin waspada dan seringkali tidak tergiur oleh nama besar dan hadiah-hadiah.

Kepercayaan merupakan persepsi akan keterhandalan dari sudut pandang karyawan didasarkan pada pengalaman, yaitu pengalaman pada kondisi dan situasi yang tidak cepat tanggap terhadap keluhan karyawan, diharapkan dengan membangun kepercayaan akan membentuk keterlekatan lebih kuat pada organisasi.

Sedangkan mengenai keseimbangan kerja dan pribadi akan terbentuk dengan sendirinya yang disebabkan oleh opini karyawan terhadap apa yang dirasakan dan dilihat mengenai organisasi di mana karyawan bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, H., Kursheed, H., & Shah, A.I. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267.
- As'ad. 2000. *Seri ilmu sumber daya manusia psikologi industri*, Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberti
- Barbuto, J.E & Wheeler D. W (2006). *Scale development and construct clarification of servant leadership* [Electronic Version], *Group and Organization Management*, 31, 300-326.
- DeWayne, P. F. (2005). *Job satisfaction of international educators*. USA: Boca Raton
- Greenleaf, 1977. *Servant leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. USA.
- Greenleaf, R. K. 2002. *Servant leadership a journey into the nature of legitimate power & greatness 25th Anniversary Edition*. Pauli's Press, marwah New Jersey
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63 (3), 510-531.
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D., (2003), Work-life Imbalance in the new service sector economy, *British Journal of IndustrialRelation*, Vol. 41, No. 2.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal* Vol. 33, No. 4: hal. 692-724

- Klopping L. (2011). *Work life balance*. di akses dari [https://books.google.co.id/booksid=EV74zoLfs4oC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/booksid=EV74zoLfs4oC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Klopping, L. (2012). “*Work life balance*”. GRIN Verlag Gmbh. Druck und Bindung; Book on Demand. Gmbh, Norderstedt Germany. ISBN. 978-3-656-13676-7
- Mahmudi, 2005. *Manajemen kinerja sektor publik*, Edisi I, Yogyakarta: Penerbit Buku UPP AMP YKPN
- Mathis,R.L.&J.H.Jackson.HumanResourceManagement:ManajemenSumb 126 Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empa
- Ramya, R. 2014. Work life balance strategies of woman. international Journal of Research and Development, *A Management Review*. ISSN. 2319-5479, pp. 21-26.
- Robbins S.P & Judge T.A. 2015. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Schabracq, M.J., Winnubst, J. A.M., & Cooper, C. L. (2003). *The handbook of work & health psychology (2<sup>nd</sup> ed.)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sebastian Yoris, Amran Dilla, Lab Youth, 2016, *Generasi Langgas Millenials Indonesia*, Jakarta: GagasMedia. [http://bit.ly/money\\_crypto](http://bit.ly/money_crypto)
- Thomas, C.H. 2007, “*A new measurement scale for employee engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication*” dalam *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- Tri Ratna Murti (2014). *Psikologi industri dan organisasi*. Edisi pertama, Santusa, Jogjakarta Mahmudi, (2005) (disertasi).
- Wong & Page 2003. *An opponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles*. Based on a presentation given at the servant leadership Roundtable and the Ensuing Discussions: 1-16

## **Lampiran**

- 1. Kuesioner**
- 2. Hasil CFA Keterlekatan Karyawan**
- 3. Hasil CFA Kepuasan Karyawan**
- 4. Hasil CFA Keseimbangan kerja dan pribadi**
- 5. Hasil CFA pemimpin yang melayani**
- 6. Hasil CFA penghargaan**
- 7. Hybrid**
- 8. Surt tugas**

DATE: 7/23/2019

TIME: 10:08

L I S R E L 8.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\KTK1\KTK.spj:

KTK DENGAN LISREL

SYSTEM FILE from file 'G:\OLAH DATA 2019\KTK1\KTK.dsf'

Latent Variables KS KR KB KTK

Relationships

KTK1 KTK2 KTK3 KTK4 = KS

KTK5 KTK7 KTK8 KTK9 = KR

KTK10 KTK11 KTK12 = KB

KS KR KB = KTK

Set Error Covariance of KTK3	KTK1	FREE
Set Error Covariance of KTK4	KTK1	FREE
Set Error Covariance of KTK5	KTK2	FREE
Set Error Covariance of KTK7	KTK2	FREE
Set Error Covariance of KTK7	KTK5	FREE
Set Error Covariance of KTK10	KTK2	FREE
Set Error Covariance of KTK10	KTK4	FREE
Set Error Covariance of KTK10	KTK7	FREE
Set Error Covariance of KTK11	KTK1	FREE
Set Error Covariance of KTK11	KTK2	FREE
Set Error Covariance of KTK11	KTK4	FREE
Set Error Covariance of KTK11	KTK5	FREE
Set Error Variance of KS	to 0.00	
Set Error Covariance of KTK12	KTK3	FREE

Path Diagram

OPTIONS SS SC AD=OFF

End of Problem

Sample Size = 205

KTK DENGAN LISREL

Covariance Matrix

	KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK7
KTK1	0.72					



KTK2	0.33	0.98				
KTK3	0.34	0.33	0.69			
KTK4	0.36	0.23	0.29	0.54		
KTK5	0.46	0.60	0.40	0.26	0.89	
KTK7	0.43	0.19	0.31	0.30	0.28	0.67
KTK8	0.33	0.32	0.34	0.21	0.42	0.36
KTK9	0.31	0.29	0.21	0.18	0.33	0.27
KTK10	0.50	0.31	0.38	0.39	0.41	0.42
KTK11	0.33	0.38	0.30	0.19	0.43	0.28
KTK12	0.32	0.29	0.37	0.26	0.27	0.24

#### Covariance Matrix

	KTK8	KTK9	KTK10	KTK11	KTK12
KTK8	0.74				
KTK9	0.32	0.45			
KTK10	0.31	0.25	0.72		
KTK11	0.30	0.23	0.31	0.61	
KTK12	0.20	0.22	0.35	0.28	0.55

#### KTK DENGAN LISREL

Number of Iterations = 24

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

#### Measurement Equations

$$\text{KTK1} = 0.72 * \text{KS}, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.72$$

(0.075)

2.72

$$\text{KTK2} = 0.52 * \text{KS}, \text{ Errorvar.} = 0.71, R^2 = 0.27$$

(0.073)      (0.13)

7.05      5.36

$$\text{KTK3} = 0.59 * \text{KS}, \text{ Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.50$$

(0.073)      (0.080)

8.06      4.38

$$\text{KTK4} = 0.48 * \text{KS}, \text{ Errorvar.} = 0.30, R^2 = 0.43$$

(0.046)      (0.060)

10.42      5.04

$$\text{KTK5} = 0.69 * \text{KR}, \text{ Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.55$$

(0.080)

4.89

$$\text{KTK7} = 0.62 * \text{KR}, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.57$$

(0.077)      (0.096)

8.09      3.06

$$\text{KTK8} = 0.58 * \text{KR}, \text{ Errorvar.} = 0.40, R^2 = 0.45$$

(0.065)      (0.089)

8.86      4.53

$$\text{KTK9} = 0.46 * \text{KR}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.47$$

$$(0.053) \quad (0.034)$$

$$8.76 \quad 6.99$$

$$\text{KTK10} = 0.68 * \text{KB}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.64$$

$$(0.100)$$

$$2.58$$

$$\text{KTK11} = 0.51 * \text{KB}, \text{Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.43$$

$$(0.061) \quad (0.059)$$

$$8.34 \quad 5.90$$

$$\text{KTK12} = 0.49 * \text{KB}, \text{Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.44$$

$$(0.054) \quad (0.066)$$

$$9.08 \quad 4.69$$

$$\text{Error Covariance for KTK3 and KTK1} = -0.07$$

$$(0.043)$$

$$-1.73$$

$$\text{Error Covariance for KTK4 and KTK1} = 0.014$$

$$(0.034)$$

$$0.41$$

$$\text{Error Covariance for KTK5 and KTK2} = 0.25$$

$$(0.076)$$

$$3.26$$

$$\text{Error Covariance for KTK7 and KTK2} = -0.13$$

$$(0.051)$$

-2.54

Error Covariance for KTK7 and KTK5 = -0.16

(0.044)

-3.57

Error Covariance for KTK10 and KTK2 = -0.04

(0.039)

-0.92

Error Covariance for KTK10 and KTK4 = 0.068

(0.044)

1.56

Error Covariance for KTK10 and KTK7 = 0.056

(0.027)

2.03

Error Covariance for KTK11 and KTK1 = -0.03

(0.052)

-0.53

Error Covariance for KTK11 and KTK2 = 0.11

(0.064)

1.70

Error Covariance for KTK11 and KTK4 = -0.03

(0.032)

-1.04

Error Covariance for KTK11 and KTK5 = 0.10

(0.054)

1.88

Error Covariance for KTK12 and KTK3 = 0.087

(0.042)

2.06

## Structural Equations

KS = 1.00\*KTK,, R<sup>2</sup> = 1.00

(0.068)

14.77

KR = 0.91\*KTK, Errorvar.= 0.17 , R<sup>2</sup> = 0.83

(0.083)

(0.082)

11.01

2.02

KB = 0.97\*KTK, Errorvar.= 0.058 , R<sup>2</sup> = 0.94

(0.085)

(0.086)

11.42

0.67

## Correlation Matrix of Independent Variables

KTK

-----

1.00

## Covariance Matrix of Latent Variables

	KS	KR	KB	KTK
KS	1.00			
KR	0.91	1.00		
KB	0.97	0.89	1.00	
KTK	1.00	0.91	0.97	1.00

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 29

Minimum Fit Function Chi-Square = 65.30 (P = 0.00013)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 61.97 (P = 0.00035)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 24.41 (P = 0.71)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 32.63 (P = 0.29)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 10.31)

Minimum Fit Function Value = 0.32

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.051)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.042)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.058

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.50

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.50 ; 0.56)

ECVI for Saturated Model = 0.65

ECVI for Independence Model = 12.68

Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom = 2564.17

Independence AIC = 2586.17

Model AIC = 135.97

Saturated AIC = 132.00

Independence CAIC = 2633.73

Model CAIC = 295.93

Saturated CAIC = 417.32

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.52

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 415.44

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026

Standardized RMR = 0.039

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.42

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KTK2	KR	28.8	3.65
KTK8	KS	8.1	-0.96

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KTK2	KTK1	606.8	-6.68
KTK5	KTK1	10.1	0.12
KTK12	KTK5	9.0	-0.08

KTK DENGAN LISREL

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KS	KR	KB
	-----	-----	-----
KTK1	0.72	--	--
KTK2	0.52	--	--
KTK3	0.59	--	--
KTK4	0.48	--	--
KTK5	--	0.69	--
KTK7	--	0.62	--
KTK8	--	0.58	--
KTK9	--	0.46	--



KTK10	--	--	0.68
KTK11	--	--	0.51
KTK12	--	--	0.49

### GAMMA

#### KTK

-----

KS	1.00
KR	0.91
KB	0.97

### Correlation Matrix of ETA and KSI

	KS	KR	KB	KTK
--	----	----	----	-----

-----

KS	1.00			
KR	0.91	1.00		
KB	0.97	0.89	1.00	
KTK	1.00	0.91	0.97	1.00

### PSI

Note: This matrix is diagonal.

	KS	KR	KB
--	----	----	----

-----

--	0.17	0.06
----	------	------

## KTK DENGAN LISREL

## Completely Standardized Solution

## LAMBDA-Y

	KS	KR	KB
	-----	-----	-----
KTK1	0.85	--	--
KTK2	0.52	--	--
KTK3	0.70	--	--
KTK4	0.66	--	--
KTK5	--	0.74	--
KTK7	--	0.75	--
KTK8	--	0.67	--
KTK9	--	0.69	--
KTK10	--	--	0.80
KTK11	--	--	0.65
KTK12	--	--	0.66

## GAMMA

## KTK

	-----
KS	1.00
KR	0.91
KB	0.97

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	KS	KR	KB	KTK
KS	1.00			
KR	0.91	1.00		
KB	0.97	0.89	1.00	
KTK	1.00	0.91	0.97	1.00

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

	KS	KR	KB
--	0.17	0.06	

## THETA-EPS

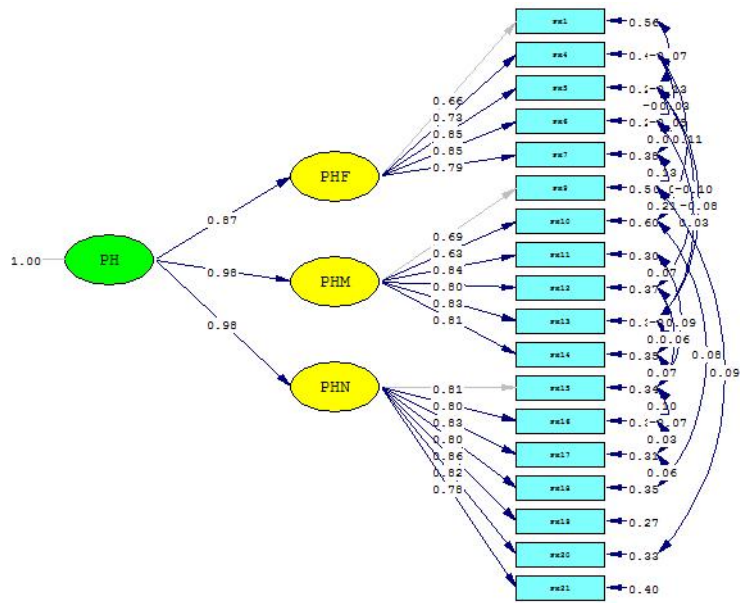
	KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK7
KTK1	0.28					
KTK2	--	0.73				
KTK3	-0.10	--	0.50			
KTK4	0.02	--	--	0.57		
KTK5	--	0.27	--	--	0.45	
KTK7	--	-0.16	--	--	-0.20	0.43
KTK8	--	--	--	--	--	--

KTK9	--	--	--	--	--	--
KTK10	--	-0.04	--	0.11	--	0.08
KTK11	-0.04	0.14	--	-0.06	0.14	--
KTK12	--	--	0.14	--	--	--

THETA-EPS

	KTK8	KTK9	KTK10	KTK11	KTK12
	-----	-----	-----	-----	-----
KTK8	0.55				
KTK9	--	0.53			
KTK10	--	--	0.36		
KTK11	--	--	--	0.57	
KTK12	--	--	--	--	0.56

Time used: 0.109 Seconds



Chi-Square=222.70, df=107, P-value=0.00000, RMSEA=0.000

DATE: 7/23/2019

TIME: 12:19

L I S R E L 8.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\KK1\KK.spj:

KK DENGAN PRODI

SYSTEM FILE from file 'G:\OLAH DATA 2019\KK1\KK.dsf'

Latent Variables KIN KE KU KK

KK1 -KK5 = KIN

KK8 - KK11 = KE

KK12 - KK16 = KU

KIN KE KU = KK

Set Error Covariance of KK8	KK2	FREE
Set Error Covariance of KK9	KK8	FREE
Set Error Covariance of KK11	KK8	FREE
Set Error Covariance of KK12	KK11	FREE
Set Error Covariance of KK15	KK8	FREE
Set Error Covariance of KK15	KK9	FREE
Set Error Covariance of KK15	KK12	FREE
Set Error Covariance of KK15	KK13	FREE
Set Error Covariance of KK15	KK14	FREE
Set Error Covariance of KK16	KK12	FREE
Set Error Covariance of KK10	KK9	FREE

Relationships

OPTIONS SS SC AD=OFF

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 205

KK DENGAN PRODI

## Covariance Matrix

	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK8
KK1	0.61					
KK2	0.34	0.60				
KK3	0.20	0.20	0.46			
KK4	0.20	0.18	0.17	0.41		
KK5	0.19	0.17	0.14	0.12	0.39	
KK8	0.20	0.10	0.11	0.16	0.15	0.38
KK9	0.17	0.13	0.09	0.12	0.10	0.22
KK10	0.24	0.21	0.17	0.15	0.15	0.19
KK11	0.22	0.16	0.12	0.14	0.10	0.13
KK12	0.24	0.23	0.16	0.19	0.08	0.13
KK13	0.26	0.23	0.17	0.17	0.13	0.13
KK14	0.27	0.22	0.17	0.19	0.13	0.12
KK15	0.22	0.16	0.15	0.16	0.15	0.18
KK16	0.20	0.18	0.11	0.13	0.14	0.10

## Covariance Matrix

	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14
KK9	0.31					
KK10	0.21	0.40				
KK11	0.17	0.21	0.43			



KK12	0.14	0.18	0.28	0.51		
KK13	0.14	0.22	0.22	0.23	0.38	
KK14	0.13	0.21	0.22	0.23	0.28	0.46
KK15	0.16	0.17	0.16	0.14	0.21	0.26
KK16	0.10	0.16	0.16	0.11	0.25	0.26

### Covariance Matrix

	KK15	KK16
-----		
KK15	0.37	
KK16	0.24	0.63

### KK DENGAN PRODI

Number of Iterations = 42

### LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

#### Measurement Equations

$$KK1 = 0.59 * KIN, \text{ Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.57$$

(0.037)

7.10

$$KK2 = 0.52 * KIN, \text{ Errorvar.} = 0.33, R^2 = 0.45$$

$$(0.062) \quad (0.050)$$

$$8.49 \quad 6.66$$

$$KK3 = 0.38 * KIN, \text{ Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.31$$

$$(0.053) \quad (0.049)$$

$$7.24 \quad 6.50$$

$$KK4 = 0.38 * KIN, \text{ Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.36$$

$$(0.047) \quad (0.037)$$

$$8.14 \quad 7.12$$

$$KK5 = 0.33 * KIN, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.29$$

$$(0.054) \quad (0.039)$$

$$6.21 \quad 6.97$$

$$KK8 = 0.38 * KE, \text{ Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.37$$

$$(0.046)$$

$$5.29$$

$$KK9 = 0.35 * KE, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.38$$

$$(0.043) \quad (0.031)$$

$$8.12 \quad 6.39$$

$$KK10 = 0.50 * KE, \text{ Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.62$$

$$(0.092) \quad (0.029)$$

5.39            5.27

KK11 = 0.44\*KE, Errorvar.= 0.23 , R<sup>2</sup> = 0.46

(0.088)            (0.035)

5.03            6.63

KK12 = 0.43\*KU, Errorvar.= 0.31 , R<sup>2</sup> = 0.37

(0.067)

4.60

KK13 = 0.53\*KU, Errorvar.= 0.10 , R<sup>2</sup> = 0.74

(0.070)            (0.019)

7.56            5.39

KK14 = 0.53\*KU, Errorvar.= 0.18 , R<sup>2</sup> = 0.60

(0.078)            (0.035)

6.79            5.34

KK15 = 0.47\*KU, Errorvar.= 0.16 , R<sup>2</sup> = 0.59

(0.081)            (0.031)

5.80            5.06

KK16 = 0.47\*KU, Errorvar.= 0.41 , R<sup>2</sup> = 0.36

(0.080)            (0.052)

5.96            7.88

Error Covariance for KK8 and KK2 = -0.06

(0.022)

-2.76

Error Covariance for KK9 and KK8 = 0.095

(0.033)

2.88

Error Covariance for KK10 and KK9 = 0.039

(0.017)

2.33

Error Covariance for KK11 and KK8 = -0.05

(0.016)

-3.12

Error Covariance for KK12 and KK11 = 0.10

(0.028)

3.73

Error Covariance for KK15 and KK8 = 0.052

(0.026)

2.02

Error Covariance for KK15 and KK9 = 0.054

(0.019)

2.86

Error Covariance for KK15 and KK12 = -0.06

(0.023)

-2.60

Error Covariance for KK15 and KK13 = -0.03

(0.020)

-1.73

Error Covariance for KK15 and KK14 = 0.021

(0.020)

1.05

Error Covariance for KK16 and KK12 = -0.09

(0.025)

-3.68

### Structural Equations

KIN = 0.93\*KK, Errorvar.= 0.13 , R<sup>2</sup> = 0.87

(0.082) (0.090)

11.40 1.41

KE = 0.88\*KK, Errorvar.= 0.22 , R<sup>2</sup> = 0.78

(0.15) (0.13)

5.81 1.76

$KU = 0.89 * KK$ , Errorvar.= 0.21 ,  $R^2 = 0.79$

(0.13)	(0.10)
6.99	2.11

#### Correlation Matrix of Independent Variables

KK
-----
1.00

#### Covariance Matrix of Latent Variables

	KIN	KE	KU	KK
	-----	-----	-----	-----
KIN	1.00			
KE	0.82	1.00		
KU	0.83	0.78	1.00	
KK	0.93	0.88	0.89	1.00

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 63

Minimum Fit Function Chi-Square = 73.41 (P = 0.17)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 70.30 (P = 0.25)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 52.55 (P = 0.82)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 83.07 (P = 0.046)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 9.19)

Minimum Fit Function Value = 0.36

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.045)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.027)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.95

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.72

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.72 ; 0.77)

ECVI for Saturated Model = 1.03

ECVI for Independence Model = 15.25

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 3083.89

Independence AIC = 3111.89

Model AIC = 154.30

Saturated AIC = 210.00

Independence CAIC = 3172.41

Model CAIC = 335.87

Saturated CAIC = 663.92

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.68

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 358.20

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.019

Standardized RMR = 0.041

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.57

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KK13	KE	8.8	0.58

KK DENGAN PRODI

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KIN	KE	KU
-----	-----	-----	-----
KK1	0.59	--	--



KK2	0.52	--	--
KK3	0.38	--	--
KK4	0.38	--	--
KK5	0.33	--	--
KK8	--	0.38	--
KK9	--	0.35	--
KK10	--	0.50	--
KK11	--	0.44	--
KK12	--	--	0.43
KK13	--	--	0.53
KK14	--	--	0.53
KK15	--	--	0.47
KK16	--	--	0.47

### GAMMA

KK

-----

KIN	0.93
KE	0.88
KU	0.89

### Correlation Matrix of ETA and KSI

	KIN	KE	KU	KK
KIN	1.00			

-----

KE	0.82	1.00		
KU	0.83	0.78	1.00	
KK	0.93	0.88	0.89	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	KIN	KE	KU
	-----	-----	-----
	0.13	0.22	0.21

KK DENGAN PRODI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KIN	KE	KU
	-----	-----	-----
KK1	0.76	--	--
KK2	0.67	--	--
KK3	0.56	--	--
KK4	0.60	--	--
KK5	0.54	--	--
KK8	--	0.61	--
KK9	--	0.62	--
KK10	--	0.79	--

KK11	--	0.68	--
KK12	--	--	0.61
KK13	--	--	0.86
KK14	--	--	0.78
KK15	--	--	0.77
KK16	--	--	0.60

### GAMMA

#### KK

-----

KIN	0.93
KE	0.88
KU	0.89

### Correlation Matrix of ETA and KSI

	KIN	KE	KU	KK
KIN	1.00			
KE	0.82	1.00		
KU	0.83	0.78	1.00	
KK	0.93	0.88	0.89	1.00

#### PSI

Note: This matrix is diagonal.

KIN	KE	KU
-----	----	----

-----  
 0.13    0.22    0.21

THETA-EPS

	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK8
KK1	0.43					
KK2	--	0.55				
KK3	--	--	0.69			
KK4	--	--	--	0.64		
KK5	--	--	--	--	0.71	
KK8	--	-0.13	--	--	--	0.63
KK9	--	--	--	--	--	0.27
KK10	--	--	--	--	--	--
KK11	--	--	--	--	--	-0.12
KK12	--	--	--	--	--	--
KK13	--	--	--	--	--	--
KK14	--	--	--	--	--	--
KK15	--	--	--	--	--	0.14
KK16	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14
KK9	0.62					

KK10	0.11	0.38				
KK11	--	--	0.54			
KK12	--	--	0.23	0.63		
KK13	--	--	--	--	0.26	
KK14	--	--	--	--	--	0.40
KK15	0.16	--	--	-0.14	-0.09	0.05
KK16	--	--	--	-0.16	--	--

THETA-EPS

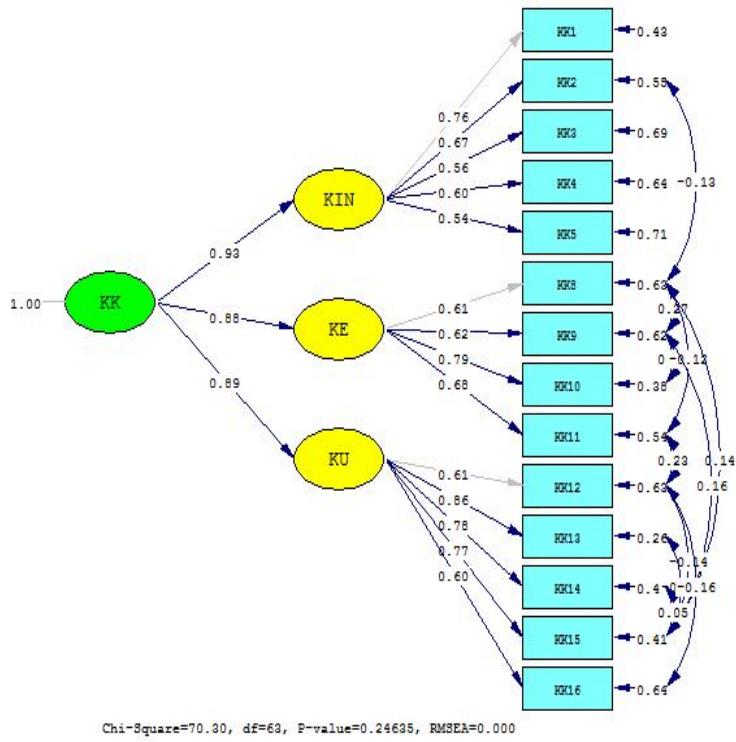
KK15    KK16

-----

KK15    0.41

KK16    --    0.64

Time used: 0.109 Seconds



DATE: 7/23/2019

TIME: 13:10

L I S R E L 8.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\KKP1\KK.spj:

KKP DGN LISREL

SYSTEM FILE from file 'G:\OLAH DATA 2019\KKP1\KKP.dsf'

Latent Variables KW KP KEP KKP

Relationships

KKP4 - KKP6 = KW

KKP7 KKP8 KKP9 = KP

KKP11 KKP12 KKP13 = KEP

KW KP KEP = KKP

Set Error Variance of KP 0.00

Set Error Covariance of KKP11 KKP9 FREE  
 Set Error Covariance of KKP7 KKP6 FREE  
 Set Error Covariance of KKP9 KKP7 FREE  
 Set Error Covariance of KKP9 KKP8 FREE  
 Set Error Covariance of KKP13 KKP12 FREE  
 Set Error Covariance of KKP5 KKP9 FREE  
 Set Error Covariance of KKP6 KKP5 FREE  
 Set Error Covariance of KKP9 KKP4 FREE  
 Set Error Covariance of KKP12 KKP7 FREE  
 Set Error Covariance of KKP12 KKP9 FREE

Path Diagram

OPTIONS SS SC AD=OFF

End of Problem

Sample Size = 205

KKP DGN LISREL

Covariance Matrix

	KKP4	KKP5	KKP6	KKP7	KKP8	KKP9
KKP4	0.32					
KKP5	0.21	0.96				
KKP6	0.26	0.35	0.69			
KKP7	0.16	0.37	0.50	0.90		
KKP8	0.16	0.19	0.37	0.45	0.77	
KKP9	0.11	0.14	0.25	0.31	0.43	0.80



KKP11	0.05	0.08	0.13	0.20	0.23	0.28
KKP12	0.13	0.18	0.26	0.30	0.33	0.37
KKP13	0.18	0.27	0.37	0.38	0.40	0.27

## Covariance Matrix

	KKP11	KKP12	KKP13
-----			
KKP11	0.65		
KKP12	0.38	0.86	
KKP13	0.20	0.33	1.09

KKP DGN LISREL

Number of Iterations = 31

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

## Measurement Equations

$$\text{KKP4} = 0.34 * \text{KW}, \text{Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.36$$

(0.039)

5.16

$$\text{KKP5} = 0.60 * \text{KW}, \text{Errorvar.} = 0.61, R^2 = 0.37$$

(0.15) (0.15)

3.91 3.94

$$\text{KKP6} = 0.78 * \text{KW}, \text{Errorvar.} = 0.082, R^2 = 0.88$$

$$(0.25) \quad (0.088)$$

$$3.08 \quad 0.93$$

$$\text{KKP7} = 0.70 * \text{KP}, \text{Errorvar.} = 0.40, R^2 = 0.55$$

$$(0.085)$$

$$4.71$$

$$\text{KKP8} = 0.63 * \text{KP}, \text{Errorvar.} = 0.37, R^2 = 0.52$$

$$(0.073) \quad (0.084)$$

$$8.70 \quad 4.34$$

$$\text{KKP9} = 0.48 * \text{KP}, \text{Errorvar.} = 0.57, R^2 = 0.29$$

$$(0.100) \quad (0.11)$$

$$4.78 \quad 5.12$$

$$\text{KKP11} = 0.42 * \text{KEP}, \text{Errorvar.} = 0.48, R^2 = 0.27$$

$$(0.12)$$

$$4.12$$

$$\text{KKP12} = 0.78 * \text{KEP}, \text{Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.71$$

$$(0.15) \quad (0.15)$$

$$5.16 \quad 1.71$$

$$\text{KKP13} = 0.71 * \text{KEP}, \text{Errorvar.} = 0.59, R^2 = 0.46$$

$$(0.22) \quad (0.15)$$

$$3.21 \quad 3.82$$

Error Covariance for KKP6 and KKP5 = -0.14

(0.081)

-1.69

Error Covariance for KKP7 and KKP6 = 0.099

(0.058)

1.70

Error Covariance for KKP9 and KKP4 = 0.00030

(0.030)

0.0099

Error Covariance for KKP9 and KKP5 = -0.02

(0.031)

-0.58

Error Covariance for KKP9 and KKP7 = -0.02

(0.052)

-0.36

Error Covariance for KKP9 and KKP8 = 0.12

(0.064)

1.91

Error Covariance for KKP11 and KKP9 = 0.11

(0.050)

2.14

Error Covariance for KKP12 and KKP7 = -0.06

(0.036)

-1.78

Error Covariance for KKP12 and KKP9 = 0.10

(0.072)

1.43

Error Covariance for KKP13 and KKP12 = -0.23

(0.11)

-2.06

### Structural Equations

$KW = 0.72 * KKP$ , Errorvar. = 0.47,  $R^2 = 0.53$

(0.28)            (0.29)

2.59            1.62

$KP = 1.00 * KKP$ ,  $R^2 = 1.00$

(0.11)

9.40

$$\text{KEP} = 0.72 * \text{KKP}, \text{Errorvar.} = 0.48, R^2 = 0.52$$

(0.13)	(0.19)
5.69	2.52

#### Correlation Matrix of Independent Variables

KKP  
-----  
1.00

#### Covariance Matrix of Latent Variables

	KW	KP	KEP	KKP
	-----	-----	-----	-----
KW	1.00			
KP	0.72	1.00		
KEP	0.52	0.72	1.00	
KKP	0.72	1.00	0.72	1.00

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 15

Minimum Fit Function Chi-Square = 27.96 (P = 0.022)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 27.81 (P = 0.023)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 19.28 (P = 0.20)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 24.68 (P = 0.054)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 4.28

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 19.76)

Minimum Fit Function Value = 0.14

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.021

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.097)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.037

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.080)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.23

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.43

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.37 ; 0.46)

ECVI for Saturated Model = 0.44

ECVI for Independence Model = 4.96

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 993.99

Independence AIC = 1011.99

Model AIC = 87.81

Saturated AIC = 90.00

Independence CAIC = 1050.90

Model CAIC = 217.50

Saturated CAIC = 284.54

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.41

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 324.65

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.036

Standardized RMR = 0.044

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.32

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KKP12	KP	63.1	-4.89

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
KKP8	KKP6	27.6	0.87

KKP DGN LISREL

Standardized Solution

LAMBDA-Y

KW    KP    KEP

	-----	-----	-----
KKP4	0.34	--	--
KKP5	0.60	--	--
KKP6	0.78	--	--
KKP7	--	0.70	--
KKP8	--	0.63	--
KKP9	--	0.48	--
KKP11	--	--	0.42
KKP12	--	--	0.78
KKP13	--	--	0.71

## GAMMA

## KKP

	-----
KW	0.72
KP	1.00
KEP	0.72

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	KW	KP	KEP	KKP
-----	-----	-----	-----	-----
KW	1.00			
KP	0.72	1.00		
KEP	0.52	0.72	1.00	
KKP	0.72	1.00	0.72	1.00



PSI

Note: This matrix is diagonal.

	KW	KP	KEP
	-----	-----	-----
	0.47	--	0.48

KKP DGN LISREL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KW	KP	KEP
	-----	-----	-----
KKP4	0.60	--	--
KKP5	0.61	--	--
KKP6	0.94	--	--
KKP7	--	0.74	--
KKP8	--	0.72	--
KKP9	--	0.53	--
KKP11	--	--	0.52
KKP12	--	--	0.84
KKP13	--	--	0.68

GAMMA

KKP

-----  
 KW 0.72  
 KP 1.00  
 KEP 0.72

Correlation Matrix of ETA and KSI

	KW	KP	KEP	KKP
KW	1.00			
KP	0.72	1.00		
KEP	0.52	0.72	1.00	
KKP	0.72	1.00	0.72	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	KW	KP	KEP
	0.47	--	0.48

THETA-EPS

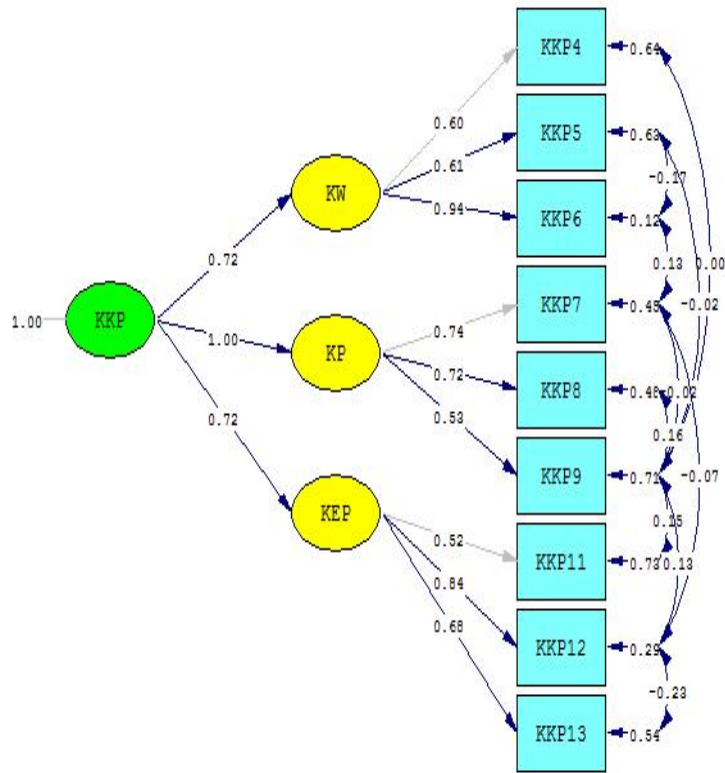
	KKP4	KKP5	KKP6	KKP7	KKP8	KKP9
KKP4	0.64					

KKP5	--	0.63				
KKP6	--	-0.17	0.12			
KKP7	--	--	0.13	0.45		
KKP8	--	--	--	--	0.48	
KKP9	0.00	-0.02	--	-0.02	0.16	0.71
KKP11	--	--	--	--	--	0.15
KKP12	--	--	--	-0.07	--	0.13
KKP13	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	KKP11	KKP12	KKP13
	-----	-----	-----
KKP11	0.73		
KKP12	--	0.29	
KKP13	--	-0.23	0.54

Time used: 0.094 Seconds



Chi-Square=27.81, df=15, P-value=0.02280, RMSEA=0.037

DATE: 7/23/2019

TIME: 15:01

L I S R E L 8.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\PYM1\PYM.spj:

PYM DENGAN LISREL

SYSTEM FILE from file 'G:\OLAH DATA 2019\PYM1\PYM.dsf'

Latent Variables ALT MM KEB PES OP PYM

Relationships

PYM1 PYM2 PYM4 = ALT

PYM5- PYM8 = MM

PYM9 -PYM12 = KEB

PYM13 - PYM15 = PES  
 PYM16 -PYM18 = OP  
 ALT MM KEB PES OP = PYM

Set Error Covariance of PYM2	PYM1	FREE
Set Error Covariance of PYM4	PYM1	FREE
Set Error Covariance of PYM5	PYM4	FREE
Set Error Covariance of PYM6	PYM5	FREE
Set Error Covariance of PYM7	PYM1	FREE
Set Error Covariance of PYM8	PYM1	FREE
Set Error Covariance of PYM11	PYM5	FREE
Set Error Covariance of PYM12	PYM5	FREE
Set Error Covariance of PYM12	PYM8	FREE
Set Error Covariance of MM	ALT	FREE
Set Error Covariance of OP	PES	FREE

Path Diagram

OPTIONS SS SC AD=OFF

End of Problem

Sample Size = 205

PYM DENGAN LISREL

Covariance Matrix

	PYM1	PYM2	PYM4	PYM5	PYM6	PYM7
PYM1	0.63					

PYM2	0.38	0.64				
PYM4	0.30	0.26	0.65			
PYM5	0.36	0.30	0.48	0.61		
PYM6	0.28	0.26	0.32	0.39	0.49	
PYM7	0.32	0.27	0.33	0.36	0.30	0.45
PYM8	0.24	0.21	0.33	0.34	0.28	0.28
PYM9	0.27	0.22	0.34	0.34	0.30	0.27
PYM10	0.31	0.26	0.30	0.34	0.26	0.30
PYM11	0.26	0.23	0.35	0.43	0.33	0.30
PYM12	0.22	0.21	0.24	0.23	0.20	0.23
PYM13	0.25	0.16	0.29	0.30	0.24	0.22
PYM14	0.29	0.26	0.30	0.32	0.29	0.30
PYM15	0.32	0.27	0.33	0.39	0.30	0.32
PYM16	0.20	0.16	0.30	0.31	0.24	0.21
PYM17	0.26	0.25	0.29	0.30	0.25	0.27
PYM18	0.29	0.23	0.24	0.28	0.21	0.25

## Covariance Matrix

	PYM8	PYM9	PYM10	PYM11	PYM12	PYM13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PYM8	0.55					
PYM9	0.32	0.52				
PYM10	0.35	0.35	0.53			
PYM11	0.35	0.33	0.38	0.62		
PYM12	0.30	0.27	0.27	0.24	0.39	
PYM13	0.27	0.27	0.29	0.27	0.19	0.54

PYM14	0.35	0.33	0.36	0.31	0.28	0.29
PYM15	0.35	0.35	0.36	0.40	0.27	0.30
PYM16	0.28	0.26	0.24	0.29	0.20	0.30
PYM17	0.34	0.31	0.34	0.30	0.28	0.24
PYM18	0.31	0.27	0.32	0.28	0.26	0.23

### Covariance Matrix

	PYM14	PYM15	PYM16	PYM17	PYM18
PYM14	0.46				
PYM15	0.38	0.56			
PYM16	0.24	0.29	0.56		
PYM17	0.34	0.38	0.23	0.51	
PYM18	0.31	0.35	0.20	0.31	0.48

PYM DENGAN LISREL

Number of Iterations = 26

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

### Measurement Equations

$PYM1 = 0.53 * ALT$ , Errorvar.= 0.33 ,  $R^2 = 0.46$

(0.058)

5.74



$$\text{PYM2} = 0.44 * \text{ALT}, \text{Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.31$$

$$(0.060) \quad (0.056)$$

$$7.43 \quad 7.92$$

$$\text{PYM4} = 0.58 * \text{ALT}, \text{Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.51$$

$$(0.062) \quad (0.052)$$

$$9.32 \quad 6.14$$

$$\text{PYM5} = 0.63 * \text{MM}, \text{Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.66$$

$$(0.028)$$

$$7.27$$

$$\text{PYM6} = 0.51 * \text{MM}, \text{Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.53$$

$$(0.040) \quad (0.032)$$

$$12.95 \quad 7.08$$

$$\text{PYM7} = 0.53 * \text{MM}, \text{Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.62$$

$$(0.034) \quad (0.023)$$

$$15.48 \quad 7.42$$

$$\text{PYM8} = 0.57 * \text{MM}, \text{Errorvar.} = 0.22, R^2 = 0.60$$

$$(0.051) \quad (0.029)$$

$$11.20 \quad 7.53$$

$$\text{PYM9} = 0.57 * \text{KEB}, \text{Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.64$$

$$(0.028)$$

$$6.60$$

$$\text{PYM10} = 0.61 * \text{KEB}, \text{ Errorvar.} = 0.16, R^2 = 0.70$$

$$(0.037) \quad (0.026)$$

$$16.27 \quad 6.13$$

$$\text{PYM11} = 0.60 * \text{KEB}, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.57$$

$$(0.048) \quad (0.041)$$

$$12.41 \quad 6.53$$

$$\text{PYM12} = 0.45 * \text{KEB}, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.52$$

$$(0.038) \quad (0.032)$$

$$11.89 \quad 5.77$$

$$\text{PYM13} = 0.47 * \text{PES}, \text{ Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.42$$

$$(0.046)$$

$$6.70$$

$$\text{PYM14} = 0.59 * \text{PES}, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.76$$

$$(0.065) \quad (0.017)$$

$$9.09 \quad 6.72$$

$$\text{PYM15} = 0.64 * \text{PES}, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.75$$

$$(0.074) \quad (0.025)$$

$$8.70 \quad 5.68$$

$$\text{PYM16} = 0.44 * \text{OP}, \text{ Errorvar.} = 0.37, R^2 = 0.35$$

$$(0.037)$$

9.86

PYM17 = 0.56\*OP, Errorvar.= 0.19 , R<sup>2</sup> = 0.63

(0.060)      (0.037)

9.37      5.09

PYM18 = 0.51\*OP, Errorvar.= 0.21 , R<sup>2</sup> = 0.56

(0.071)      (0.043)

7.21      4.91

Error Covariance for PYM2 and PYM1 = 0.13

(0.042)

3.04

Error Covariance for PYM4 and PYM1 = -0.02

(0.031)

-0.51

Error Covariance for PYM5 and PYM4 = 0.094

(0.025)

3.77

Error Covariance for PYM6 and PYM5 = 0.052

(0.018)

2.91

Error Covariance for PYM7 and PYM1 = 0.013

(0.019)

0.66

Error Covariance for PYM8 and PYM1 = -0.05

(0.019)

-2.83

Error Covariance for PYM11 and PYM5 = 0.058

(0.017)

3.32

Error Covariance for PYM12 and PYM5 = -0.02

(0.013)

-1.58

Error Covariance for PYM12 and PYM8 = 0.039

(0.020)

1.90

#### Structural Equations

ALT = 0.96\*PYM, Errorvar.= 0.088, R<sup>2</sup> = 0.91

(0.090)      (0.11)

10.66      0.78

MM = 0.97\*PYM, Errorvar.= 0.068 , R<sup>2</sup> = 0.93

(0.075)      (0.045)

12.92      1.50

KEB = 0.99\*PYM, Errorvar.= 0.022 , R<sup>2</sup> = 0.98

(0.074)      (0.034)

13.38      0.67

PES = 0.98\*PYM, Errorvar.= 0.045 , R<sup>2</sup> = 0.95

(0.12)      (0.047)

7.82      0.96

OP = 0.99\*PYM, Errorvar.= 0.025 , R<sup>2</sup> = 0.98

(0.13)      (0.065)

7.84      0.38

Error Covariance for MM and ALT = 0.12

(0.045)

2.67

Error Covariance for OP and PES = 0.057

(0.044)

1.31

Correlation Matrix of Independent Variables

PYM

-----  
1.00

### Covariance Matrix of Latent Variables

	ALT	MM	KEB	PES	OP	PYM
ALT	1.00					
MM	1.04	1.00				
KEB	0.94	0.95	1.00			
PES	0.93	0.94	0.97	1.00		
OP	0.94	0.95	0.98	1.02	1.00	
PYM	0.96	0.97	0.99	0.98	0.99	1.00

### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 103

Minimum Fit Function Chi-Square = 199.23 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 202.43 (P = 0.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 139.97 (P = 0.0090)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 305.92 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 36.97

90 Percent Confidence Interval for NCP = (10.00 ; 72.00)

Minimum Fit Function Value = 0.98

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.18

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.049 ; 0.35)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.042

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.022 ; 0.059)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.016

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.48

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.04 ; 1.35)

ECVI for Saturated Model = 1.50

ECVI for Independence Model = 41.56

Chi-Square for Independence Model with 136 Degrees of Freedom = 8443.33

Independence AIC = 8477.33

Model AIC = 302.43

Saturated AIC = 306.00

Independence CAIC = 8550.82

Model CAIC = 518.58

Saturated CAIC = 967.42

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.74

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 204.03

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.021

Standardized RMR = 0.040

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.60

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

	Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
PYM7	PYM5		8.8	0.04
PYM8	PYM7		8.0	-0.05
PYM11	PYM6		9.5	0.06
PYM16	PYM13		16.5	0.10
PYM18	PYM17		13.8	0.13

PYM DENGAN LISREL

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	ALT	MM	KEB	PES	OP
PYM1	0.53	--	--	--	--
PYM2	0.44	--	--	--	--
PYM4	0.58	--	--	--	--
PYM5	--	0.63	--	--	--



PYM6	--	0.51	--	--	--
PYM7	--	0.53	--	--	--
PYM8	--	0.57	--	--	--
PYM9	--	--	0.57	--	--
PYM10	--	--	0.61	--	--
PYM11	--	--	0.60	--	--
PYM12	--	--	0.45	--	--
PYM13	--	--	--	0.47	--
PYM14	--	--	--	0.59	--
PYM15	--	--	--	0.64	--
PYM16	--	--	--	--	0.44
PYM17	--	--	--	--	0.56
PYM18	--	--	--	--	0.51

### GAMMA

#### PYM

-----

ALT	0.96
MM	0.97
KEB	0.99
PES	0.98
OP	0.99

Correlation Matrix of ETA and KSI

	ALT	MM	KEB	PES	OP	PYM
ALT	1.00					
MM	1.04	1.00				
KEB	0.94	0.95	1.00			
PES	0.93	0.94	0.97	1.00		
OP	0.94	0.95	0.98	1.02	1.00	
PYM	0.96	0.97	0.99	0.98	0.99	1.00

PSI

	ALT	MM	KEB	PES	OP
ALT	0.09				
MM	0.12	0.07			
KEB	--	--	0.02		
PES	--	--	--	0.05	
OP	--	--	--	0.06	0.02

PYM DENGAN LISREL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

ALT	MM	KEB	PES	OP
-----	----	-----	-----	----

	-----	-----	-----	-----	-----
PYM1	0.68	--	--	--	--
PYM2	0.55	--	--	--	--
PYM4	0.72	--	--	--	--
PYM5	--	0.81	--	--	--
PYM6	--	0.73	--	--	--
PYM7	--	0.79	--	--	--
PYM8	--	0.78	--	--	--
PYM9	--	--	0.80	--	--
PYM10	--	--	0.84	--	--
PYM11	--	--	0.76	--	--
PYM12	--	--	0.72	--	--
PYM13	--	--	--	0.65	--
PYM14	--	--	--	0.87	--
PYM15	--	--	--	0.86	--
PYM16	--	--	--	--	0.59
PYM17	--	--	--	--	0.79
PYM18	--	--	--	--	0.75

### GAMMA

#### PYM

	-----
ALT	0.96
MM	0.97
KEB	0.99
PES	0.98

OP 0.99

Correlation Matrix of ETA and KSI

	ALT	MM	KEB	PES	OP	PYM
ALT	1.00					
MM	1.04	1.00				
KEB	0.94	0.95	1.00			
PES	0.93	0.94	0.97	1.00		
OP	0.94	0.95	0.98	1.02	1.00	
PYM	0.96	0.97	0.99	0.98	0.99	1.00

PSI

	ALT	MM	KEB	PES	OP
ALT	0.09				
MM	0.12	0.07			
KEB	--	--	0.02		
PES	--	--	--	0.05	
OP	--	--	--	0.06	0.02

THETA-EPS

	PYM1	PYM2	PYM4	PYM5	PYM6	PYM7

PYM1	0.54					
PYM2	0.20	0.69				
PYM4	-0.02	--	0.49			
PYM5	--	--	0.15	0.34		
PYM6	--	--	--	0.10	0.47	
PYM7	0.02	--	--	--	--	0.38
PYM8	-0.09	--	--	--	--	--
PYM9	--	--	--	--	--	--
PYM10	--	--	--	--	--	--
PYM11	--	--	--	0.09	--	--
PYM12	--	--	--	-0.04	--	--
PYM13	--	--	--	--	--	--
PYM14	--	--	--	--	--	--
PYM15	--	--	--	--	--	--
PYM16	--	--	--	--	--	--
PYM17	--	--	--	--	--	--
PYM18	--	--	--	--	--	--

## THETA-EPS

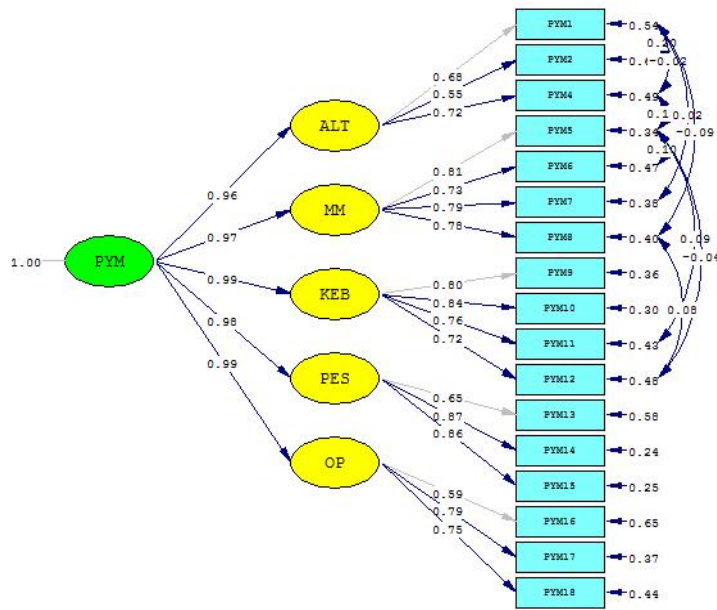
	PYM8	PYM9	PYM10	PYM11	PYM12	PYM13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PYM8	0.40					
PYM9	--	0.36				
PYM10	--	--	0.30			
PYM11	--	--	--	0.43		
PYM12	0.08	--	--	--	0.48	

PYM13	--	--	--	--	--	0.58
PYM14	--	--	--	--	--	--
PYM15	--	--	--	--	--	--
PYM16	--	--	--	--	--	--
PYM17	--	--	--	--	--	--
PYM18	--	--	--	--	--	--

## THETA-EPS

	PYM14	PYM15	PYM16	PYM17	PYM18
	-----	-----	-----	-----	-----
PYM14	0.24				
PYM15	--	0.25			
PYM16	--	--	0.65		
PYM17	--	--	--	0.37	
PYM18	--	--	--	--	0.44

Time used: 0.594 Seconds



Chi-Square=202.43, df=103, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

DATE: 7/23/2019

TIME: 16:34

L I S R E L 8.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\PH1\PH.spj:

PH DENGAN LISREL

SYSTEM FILE from file 'G:\OLAH DATA 2019\PH1\PH.dsf'

Latent Variables PHF PHM PHN PH

Relationships

PH1 PH4 PH5 PH6 PH7 = PHF

PH9 - PH14 = PHM

PH15 - PH21 = PHN

PHF PHM PHN = PH

Set Error Covariance of PH6	PH4	FREE
Set Error Covariance of PH6	PH5	FREE
Set Error Covariance of PH7	PH4	FREE
Set Error Covariance of PH7	PH5	FREE
Set Error Covariance of PH7	PH6	FREE
Set Error Covariance of PH9	PH7	FREE
Set Error Covariance of PH10	PH4	FREE
Set Error Covariance of PH10	PH9	FREE
Set Error Covariance of PH12	PH5	FREE
Set Error Covariance of PH12	PH11	FREE



Set Error Covariance of PH13	PH5	FREE
Set Error Covariance of PH13	PH6	FREE
Set Error Covariance of PH14	PH12	FREE
Set Error Covariance of PH15	PH11	FREE
Set Error Covariance of PH15	PH14	FREE
Set Error Covariance of PH16	PH15	FREE
Set Error Covariance of PH5	PH1	FREE
Set Error Covariance of PH10	PH7	FREE
Set Error Covariance of PH14	PH13	FREE
Set Error Covariance of PH15	PH12	FREE
Set Error Covariance of PH17	PH16	FREE
Set Error Covariance of PH18	PH10	FREE
Set Error Covariance of PH18	PH17	FREE
Set Error Covariance of PH20	PH9	FREE

Set Error Covariance of PH17 PH15 FREE

Path Diagram

OPTIONS SS SC AD=OFF

End of Problem

Sample Size = 261

PH DENGAN LISREL

Covariance Matrix

PH1	PH4	PH5	PH6	PH7	PH9
-----	-----	-----	-----	-----	-----

	PH1	PH4	PH5	PH6	PH7	PH9	PH10	PH11	PH12	PH13	PH14	PH15	PH16	PH17	PH18	PH19	PH20	PH21	
PH1	0.81																		
PH4	0.37	0.60																	
PH5	0.37	0.41	0.73																
PH6	0.39	0.30	0.48	0.64															
PH7	0.41	0.42	0.47	0.49	0.74														
PH9	0.38	0.37	0.45	0.36	0.48	0.74													
PH10	0.39	0.40	0.44	0.34	0.41	0.51													
PH11	0.32	0.27	0.38	0.34	0.35	0.36													
PH12	0.35	0.34	0.35	0.36	0.37	0.36													
PH13	0.33	0.28	0.34	0.40	0.37	0.36													
PH14	0.29	0.27	0.36	0.35	0.37	0.37													
PH15	0.27	0.31	0.40	0.36	0.36	0.37													
PH16	0.27	0.33	0.42	0.37	0.34	0.39													
PH17	0.33	0.32	0.46	0.42	0.39	0.42													
PH18	0.35	0.30	0.42	0.41	0.37	0.40													
PH19	0.30	0.32	0.38	0.38	0.37	0.35													
PH20	0.36	0.34	0.39	0.37	0.39	0.42													
PH21	0.25	0.33	0.42	0.39	0.35	0.35													

## Covariance Matrix

	PH10	PH11	PH12	PH13	PH14	PH15
PH10	0.83					
PH11	0.36	0.56				
PH12	0.34	0.45	0.69			

PH13	0.34	0.42	0.44	0.62		
PH14	0.37	0.40	0.33	0.42	0.58	
PH15	0.35	0.46	0.46	0.41	0.44	0.66
PH16	0.38	0.43	0.45	0.44	0.43	0.53
PH17	0.41	0.41	0.46	0.43	0.39	0.39
PH18	0.46	0.45	0.50	0.45	0.40	0.42
PH19	0.36	0.39	0.43	0.44	0.40	0.45
PH20	0.34	0.38	0.39	0.39	0.37	0.42
PH21	0.32	0.35	0.36	0.37	0.36	0.40

#### Covariance Matrix

	PH16	PH17	PH18	PH19	PH20	PH21
PH16	0.74					
PH17	0.50	0.70				
PH18	0.45	0.53	0.73			
PH19	0.46	0.46	0.48	0.61		
PH20	0.44	0.45	0.40	0.43	0.59	
PH21	0.44	0.40	0.37	0.41	0.38	0.60

PH DENGAN LISREL

Number of Iterations = 41

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

## Measurement Equations

$$PH1 = 0.60*PHF, \text{ Errorvar.} = 0.45, R^2 = 0.44$$

(0.061)

7.37

$$PH4 = 0.57*PHF, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.54$$

(0.058)

(0.054)

9.77

5.12

$$PH5 = 0.72*PHF, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.72$$

(0.059)

(0.059)

12.28

3.49

$$PH6 = 0.67*PHF, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.72$$

(0.064)

(0.055)

10.53

3.24

$$PH7 = 0.67*PHF, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.62$$

(0.061)

(0.058)

10.92

4.71

$$PH9 = 0.59*PHM, \text{ Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.47$$

(0.048)

8.01

$$\text{PH10} = 0.57 * \text{PHM}, \text{Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.40$$

(0.040)            (0.061)

14.16            7.94

$$\text{PH11} = 0.63 * \text{PHM}, \text{Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.70$$

(0.044)            (0.037)

14.21            4.47

$$\text{PH12} = 0.67 * \text{PHM}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.63$$

(0.047)            (0.053)

14.22            4.86

$$\text{PH13} = 0.66 * \text{PHM}, \text{Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.69$$

(0.049)            (0.041)

13.30            4.75

$$\text{PH14} = 0.61 * \text{PHM}, \text{Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.65$$

(0.055)            (0.036)

11.22            5.58

$$\text{PH15} = 0.65 * \text{PHN}, \text{Errorvar.} = 0.22, R^2 = 0.66$$

(0.041)

5.39

$$\text{PH16} = 0.69 * \text{PHN}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.65$$

(0.044)            (0.050)

15.60            5.23

$$\text{PH17} = 0.69 * \text{PHN}, \text{Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.69$$

$$(0.044) \quad (0.041)$$

$$15.65 \quad 5.19$$

$$\text{PH18} = 0.68 * \text{PHN}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.65$$

$$(0.047) \quad (0.050)$$

$$14.65 \quad 5.09$$

$$\text{PH19} = 0.67 * \text{PHN}, \text{Errorvar.} = 0.16, R^2 = 0.73$$

$$(0.039) \quad (0.031)$$

$$17.19 \quad 5.24$$

$$\text{PH20} = 0.63 * \text{PHN}, \text{Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.67$$

$$(0.038) \quad (0.037)$$

$$16.59 \quad 5.31$$

$$\text{PH21} = 0.60 * \text{PHN}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.60$$

$$(0.040) \quad (0.048)$$

$$14.91 \quad 4.92$$

$$\text{Error Covariance for PH5 and PH1} = -0.06$$

$$(0.034)$$

$$-1.66$$

$$\text{Error Covariance for PH6 and PH4} = -0.08$$

(0.030)

-2.71

Error Covariance for PH6 and PH5 = -0.01

(0.037)

-0.33

Error Covariance for PH7 and PH4 = 0.023

(0.039)

0.58

Error Covariance for PH7 and PH5 = -0.03

(0.042)

-0.78

Error Covariance for PH7 and PH6 = 0.035

(0.042)

0.83

Error Covariance for PH9 and PH7 = 0.092

(0.030)

3.06

Error Covariance for PH10 and PH4 = 0.075

(0.034)

2.23

Error Covariance for PH10 and PH7 = 0.052

(0.040)

1.29

Error Covariance for PH10 and PH9 = 0.16

(0.039)

4.18

Error Covariance for PH12 and PH5 = -0.07

(0.024)

-2.92

Error Covariance for PH12 and PH11 = 0.042

(0.029)

1.45

Error Covariance for PH13 and PH5 = -0.05

(0.024)

-2.18

Error Covariance for PH13 and PH6 = 0.021

(0.022)

0.99

Error Covariance for PH14 and PH12 = -0.09

(0.026)

-3.30



Error Covariance for PH14 and PH13 = 0.026

(0.021)

1.23

Error Covariance for PH15 and PH11 = 0.057

(0.026)

2.17

Error Covariance for PH15 and PH12 = 0.039

(0.031)

1.26

Error Covariance for PH15 and PH14 = 0.041

(0.020)

2.00

Error Covariance for PH16 and PH15 = 0.068

(0.023)

2.95

Error Covariance for PH17 and PH15 = -0.05

(0.024)

-2.04

Error Covariance for PH17 and PH16 = 0.023

(0.029)

0.81

Error Covariance for PH18 and PH10 = 0.065

(0.030)

2.15

Error Covariance for PH18 and PH17 = 0.046

(0.032)

1.46

Error Covariance for PH20 and PH9 = 0.061

(0.022)

2.84

## Structural Equations

PHF = 0.87\*PH, Errorvar.= 0.25 , R<sup>2</sup> = 0.75

(0.086) (0.073)

10.07 3.40

PHM = 0.98\*PH, Errorvar.= 0.034 , R<sup>2</sup> = 0.97

(0.078) (0.039)

12.66 0.86

PHN = 0.98\*PH, Errorvar.= 0.035 , R<sup>2</sup> = 0.96

(0.054) (0.035)

18.20 0.99

## Correlation Matrix of Independent Variables

PH  
-----  
1.00

## Covariance Matrix of Latent Variables

	PHF	PHM	PHN	PH
	-----	-----	-----	-----
PHF	1.00			
PHM	0.85	1.00		
PHN	0.85	0.97	1.00	
PH	0.87	0.98	0.98	1.00

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 107

Minimum Fit Function Chi-Square = 235.54 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 222.70 (P = 0.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 96.99 (P = 0.75)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 262.30 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 16.11)

Minimum Fit Function Value = 0.91

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.062)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.024)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.024

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.90

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.90 ; 0.97)

ECVI for Saturated Model = 1.32

ECVI for Independence Model = 52.75

Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom = 13678.30

Independence AIC = 13714.30

Model AIC = 350.70

Saturated AIC = 342.00

Independence CAIC = 13796.46

Model CAIC = 642.83

Saturated CAIC = 1122.53

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.69

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 386.87

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026

Standardized RMR = 0.036

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.86

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.57

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
PH11	PHF	9.0	-0.31
PH19	PHF	40.6	-1.40
PH20	PHM	15.8	-1.58
PH21	PHF	11.2	0.30

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
PH13	PH12	147.0	2.51
PH18	PH12	16.0	0.07
PH18	PH15	24.4	-0.11
PH20	PH18	11.0	-0.05
PH21	PH6	11.1	0.05
PH21	PH18	8.4	-0.05

PH DENGAN LISREL

Standardized Solution

## LAMBDA-Y

	PHF	PHM	PHN
	-----	-----	-----
PH1	0.60	--	--
PH4	0.57	--	--
PH5	0.72	--	--
PH6	0.67	--	--
PH7	0.67	--	--
PH9	--	0.59	--
PH10	--	0.57	--
PH11	--	0.63	--
PH12	--	0.67	--
PH13	--	0.66	--
PH14	--	0.61	--
PH15	--	--	0.65
PH16	--	--	0.69
PH17	--	--	0.69
PH18	--	--	0.68
PH19	--	--	0.67
PH20	--	--	0.63
PH21	--	--	0.60

## GAMMA

PH

-----  
 PHF 0.87  
 PHM 0.98  
 PHN 0.98

#### Correlation Matrix of ETA and KSI

	PHF	PHM	PHN	PH
PHF	1.00			
PHM	0.85	1.00		
PHN	0.85	0.97	1.00	
PH	0.87	0.98	0.98	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	PHF	PHM	PHN
	0.25	0.03	0.04

PH DENGAN LISREL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	PHF	PHM	PHN
	-----	-----	-----
PH1	0.66	--	--
PH4	0.73	--	--
PH5	0.85	--	--
PH6	0.85	--	--
PH7	0.79	--	--
PH9	--	0.69	--
PH10	--	0.63	--
PH11	--	0.84	--
PH12	--	0.80	--
PH13	--	0.83	--
PH14	--	0.81	--
PH15	--	--	0.81
PH16	--	--	0.80
PH17	--	--	0.83
PH18	--	--	0.80
PH19	--	--	0.86
PH20	--	--	0.82
PH21	--	--	0.78

### GAMMA

#### PH

PHF	0.87
PHM	0.98



PHN 0.98

Correlation Matrix of ETA and KSI

	PHF	PHM	PHN	PH
PHF	1.00			
PHM	0.85	1.00		
PHN	0.85	0.97	1.00	
PH	0.87	0.98	0.98	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	PHF	PHM	PHN
	0.25	0.03	0.04

THETA-EPS

	PH1	PH4	PH5	PH6	PH7	PH9
PH1	0.56					
PH4	--	0.46				
PH5	-0.07	--	0.28			
PH6	--	-0.13	-0.02	0.28		
PH7	--	0.03	-0.05	0.05	0.38	

PH9	--	--	--	--	0.13	0.53
PH10	--	0.11	--	--	0.07	0.21
PH11	--	--	--	--	--	--
PH12	--	--	-0.10	--	--	--
PH13	--	--	-0.08	0.03	--	--
PH14	--	--	--	--	--	--
PH15	--	--	--	--	--	--
PH16	--	--	--	--	--	--
PH17	--	--	--	--	--	--
PH18	--	--	--	--	--	--
PH19	--	--	--	--	--	--
PH20	--	--	--	--	--	0.09
PH21	--	--	--	--	--	--

## THETA-EPS

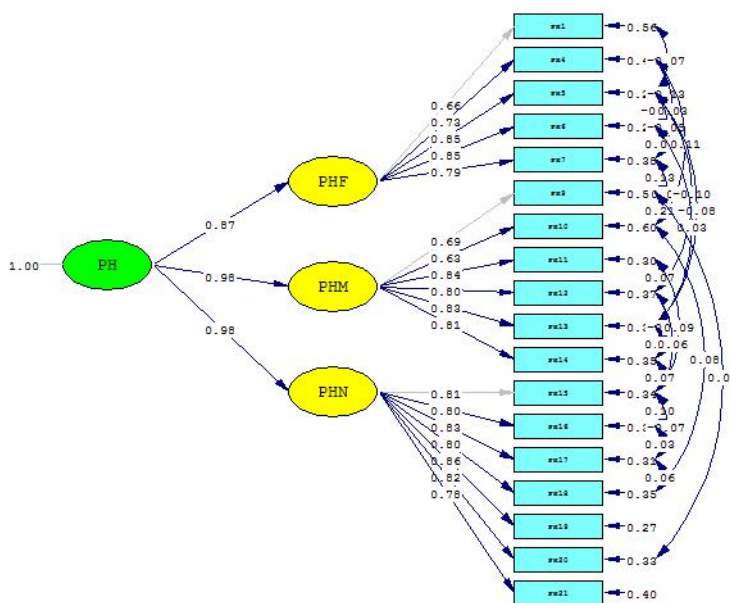
	PH10	PH11	PH12	PH13	PH14	PH15
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PH10	0.60					
PH11	--	0.30				
PH12	--	0.07	0.37			
PH13	--	--	--	0.31		
PH14	--	--	-0.14	0.04	0.35	
PH15	--	0.09	0.06	--	0.07	0.34
PH16	--	--	--	--	--	0.10
PH17	--	--	--	--	--	-0.07
PH18	0.08	--	--	--	--	--

PH19	--	--	--	--	--	--
PH20	--	--	--	--	--	--
PH21	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	PH16	PH17	PH18	PH19	PH20	PH21
PH16	0.35					
PH17	0.03	0.31				
PH18	--	0.06	0.35			
PH19	--	--	--	0.27		
PH20	--	--	--	--	0.33	
PH21	--	--	--	--	--	0.40

Time used: 0.906 Seconds



Chi-Square=222.70, df=107, P-value=0.00000, RMSEA=0.000

## C: Hasil Normalitas Variabel

DATE: 07/23/2019

TIME: 09:39

P R E L I S 2.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\KTK1\KTK.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited

SY='G:\OLAH DATA 2019\KTK1\KTK.PSF'

NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

OU MA=CM RA=NOR XT

Number of Missing Values per Variable

KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK6	KTK7	KTK8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
73	73	73	73	73	73	73	73

Number of Missing Values per Variable

KTK9	KTK10	KTK11	KTK12	KTK13	KTK14	KTK15
KTK16	-----	-----	-----	-----	-----	-----
73	73	73	73	73	73	73

Number of Missing Values per Variable

KTK17
-----
73

## Distribution of Missing Values

Total Sample Size = 278

Number of Missing Values 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Number of Cases 205 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

Number of Missing Values 11 12 13 14 15 16 17

Number of Cases 0 0 0 0 0 0 73

## Listwise Deletion

Total Effective Sample Size = 205

## Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable Mean St. Dev. T-Value Skewness Kurtosis Minimum Freq.  
Maximum Freq.

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum Freq.	Maximum Freq.
KTK1	4.229	0.847	71.523	-0.527	-0.479	3	88
KTK2	4.054	0.991	58.557	-0.465	-0.582	5	79
KTK3	4.224	0.833	72.578	-0.521	-0.468	2	87
KTK4	4.107	0.733	80.217	-0.269	-0.255	7	60
KTK5	4.132	0.943	62.726	-0.510	-0.553	2	85
KTK6	4.156	0.646	92.184	-0.212	-0.013	3	58
KTK7	4.205	0.821	73.360	-0.461	-0.480	3	82
KTK8	4.141	0.860	68.945	-0.391	-0.346	4	73
KTK9	4.059	0.669	86.862	-0.143	-0.353	1	51
KTK10	4.210	0.846	71.253	-0.499	-0.474	3	85
KTK11	4.141	0.782	75.782	-0.355	-0.502	8	71

KTK12	4.166	0.742	80.369	-0.307	-0.134	1.942	2	5.092	66
KTK13	3.863	1.076	51.410	-0.338	-0.580	1.366	8	5.183	63
KTK14	3.722	1.239	43.012	-0.415	-0.834	1.056	12	5.059	78
KTK15	3.507	1.211	41.463	-0.216	-0.725	0.964	12	5.131	51
KTK16	3.654	1.121	46.661	-0.270	-0.673	1.088	8	5.084	57
KTK17	3.698	1.092	48.482	-0.261	-0.599	1.198	8	5.142	53

#### Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
KTK1	-2.991	0.003	-1.739	0.082	11.968	0.003
KTK2	-2.669	0.008	-2.305	0.021	12.434	0.002
KTK3	-2.961	0.003	-1.680	0.093	11.588	0.003
KTK4	-1.587	0.112	-0.733	0.463	3.057	0.217
KTK5	-2.908	0.004	-2.141	0.032	13.038	0.001
KTK6	-1.260	0.208	0.108	0.914	1.599	0.450
KTK7	-2.651	0.008	-1.745	0.081	10.076	0.006
KTK8	-2.271	0.023	-1.110	0.267	6.388	0.041
KTK9	-0.856	0.392	-1.141	0.254	2.035	0.361
KTK10	-2.849	0.004	-1.713	0.087	11.054	0.004
KTK11	-2.075	0.038	-1.859	0.063	7.764	0.021
KTK12	-1.808	0.071	-0.287	0.774	3.351	0.187
KTK13	-1.981	0.048	-2.297	0.022	9.199	0.010
KTK14	-2.403	0.016	-4.148	0.000	22.975	0.000
KTK15	-1.280	0.201	-3.254	0.001	12.229	0.002
KTK16	-1.593	0.111	-2.884	0.004	10.852	0.004
KTK17	-1.543	0.123	-2.411	0.016	8.195	0.017

Relative Multivariate Kurtosis = 1.484

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
104.537	35.985	0.000	479.340	16.494	0.000	1566.994	0.000

Histograms for Continuous Variables

KTK1

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	1.842
5	2.4	2.167
0	0.0	2.492
22	10.7	2.817
0	0.0	3.142
0	0.0	3.467
87	42.4	3.792
0	0.0	4.116
0	0.0	4.441
88	42.9	4.766

KTK2

Frequency Percentage Lower Class Limit

5	2.4	1.521
0	0.0	1.881



12	5.9	2.241
29	14.1	2.602
0	0.0	2.962
0	0.0	3.323
80	39.0	3.683
0	0.0	4.043
0	0.0	4.404
79	38.5	4.764

## KTK3

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.750
6	2.9	2.082
0	0.0	2.415
23	11.2	2.748
0	0.0	3.081
0	0.0	3.414
87	42.4	3.747
0	0.0	4.080
0	0.0	4.413
87	42.4	4.746

## KTK4

Frequency Percentage Lower Class Limit

7	3.4	2.304
0	0.0	2.580
24	11.7	2.855

0	0.0	3.131
0	0.0	3.407
114	55.6	3.683
0	0.0	3.959
0	0.0	4.235
0	0.0	4.511
60	29.3	4.787

## KTK5

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.358
0	0.0	1.733
15	7.3	2.108
0	0.0	2.483
22	10.7	2.858
0	0.0	3.232
81	39.5	3.607
0	0.0	3.982
0	0.0	4.357
85	41.5	4.732

## KTK6

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	2.305
0	0.0	2.577
20	9.8	2.850
0	0.0	3.122

0	0.0	3.395
0	0.0	3.667
124	60.5	3.940
0	0.0	4.212
0	0.0	4.485
58	28.3	4.757

## KTK7

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	1.899
3	1.5	2.218
0	0.0	2.536
25	12.2	2.855
0	0.0	3.173
0	0.0	3.492
92	44.9	3.810
0	0.0	4.128
0	0.0	4.447
82	40.0	4.765

## KTK8

Frequency Percentage Lower Class Limit

4	2.0	1.827
7	3.4	2.158
0	0.0	2.489
18	8.8	2.820
0	0.0	3.152

0	0.0	3.483
103	50.2	3.814
0	0.0	4.145
0	0.0	4.476
73	35.6	4.807

## KTK9

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.901
0	0.0	2.211
0	0.0	2.522
37	18.0	2.832
0	0.0	3.143
0	0.0	3.454
116	56.6	3.764
0	0.0	4.075
0	0.0	4.385
51	24.9	4.696

## KTK10

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	1.832
5	2.4	2.158
0	0.0	2.484
23	11.2	2.810
0	0.0	3.136
0	0.0	3.462

89	43.4	3.788
0	0.0	4.114
0	0.0	4.440
85	41.5	4.766

## KTK11

Frequency Percentage Lower Class Limit

8	3.9	2.275
0	0.0	2.553
26	12.7	2.832
0	0.0	3.110
0	0.0	3.389
100	48.8	3.668
0	0.0	3.946
0	0.0	4.225
0	0.0	4.503
71	34.6	4.782

## KTK12

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.942
4	2.0	2.257
0	0.0	2.572
18	8.8	2.887
0	0.0	3.202
0	0.0	3.517
115	56.1	3.832

0	0.0	4.147
0	0.0	4.462
66	32.2	4.777

## KTK13

Frequency Percentage Lower Class Limit

8	3.9	1.366
0	0.0	1.748
19	9.3	2.130
29	14.1	2.511
0	0.0	2.893
0	0.0	3.275
86	42.0	3.656
0	0.0	4.038
0	0.0	4.420
63	30.7	4.801

## KTK14

Frequency Percentage Lower Class Limit

12	5.9	1.056
0	0.0	1.456
22	10.7	1.856
0	0.0	2.257
55	26.8	2.657
0	0.0	3.057
38	18.5	3.458
0	0.0	3.858

0	0.0	4.259
78	38.0	4.659

## KTK15

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

12	5.9	0.964
0	0.0	1.381
37	18.0	1.797
0	0.0	2.214
42	20.5	2.631
0	0.0	3.047
63	30.7	3.464
0	0.0	3.881
0	0.0	4.297
51	24.9	4.714

## KTK16

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

8	3.9	1.088
0	0.0	1.487
24	11.7	1.887
0	0.0	2.287
56	27.3	2.686
0	0.0	3.086
0	0.0	3.486
60	29.3	3.885
0	0.0	4.285

57    27.8    4.685

KTK17

Frequency Percentage Lower Class Limit

8	3.9	1.198
0	0.0	1.592
23	11.2	1.987
0	0.0	2.381
45	22.0	2.776
0	0.0	3.170
76	37.1	3.565
0	0.0	3.959
0	0.0	4.354
53	25.9	4.748

Covariance Matrix

	KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KTK1	0.717					
KTK2	0.417	0.982				
KTK3	0.424	0.396	0.694			
KTK4	0.397	0.293	0.315	0.537		
KTK5	0.532	0.644	0.463	0.304	0.889	
KTK6	0.247	0.188	0.342	0.149	0.206	0.417



KTK7	0.485	0.282	0.359	0.322	0.367	0.244
KTK8	0.422	0.382	0.393	0.255	0.481	0.204
KTK9	0.331	0.311	0.223	0.193	0.341	0.136
KTK10	0.546	0.395	0.452	0.420	0.480	0.306
KTK11	0.368	0.402	0.330	0.209	0.458	0.235
KTK12	0.376	0.329	0.402	0.286	0.320	0.243
KTK13	-0.015	-0.053	-0.006	0.024	-0.030	0.015
KTK14	-0.143	-0.178	-0.033	-0.013	-0.164	-0.049
KTK15	-0.002	-0.074	0.007	0.056	-0.023	0.001
KTK16	-0.191	-0.192	-0.069	-0.113	-0.198	-0.063
KTK17	-0.058	-0.039	0.013	0.041	-0.001	0.000

## Covariance Matrix

	KTK7	KTK8	KTK9	KTK10	KTK11	KTK12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KTK7	0.674					
KTK8	0.418	0.740				
KTK9	0.287	0.325	0.448			
KTK10	0.473	0.390	0.269	0.716		
KTK11	0.322	0.345	0.226	0.360	0.612	
KTK12	0.292	0.266	0.235	0.401	0.279	0.551
KTK13	0.001	0.024	-0.050	0.012	-0.067	-0.012
KTK14	0.041	-0.062	-0.125	-0.064	-0.166	-0.096
KTK15	0.058	0.034	-0.071	0.051	-0.027	-0.021
KTK16	-0.075	-0.110	-0.109	-0.176	-0.127	-0.117
KTK17	0.027	0.010	-0.044	0.006	-0.073	-0.044

## Covariance Matrix

	KTK13	KTK14	KTK15	KTK16	KTK17
KTK13	1.158				
KTK14	0.530	1.535			
KTK15	0.221	0.634	1.467		
KTK16	0.156	0.720	0.381	1.257	
KTK17	0.282	0.555	0.432	0.413	1.192

## Means

KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK6
4.229	4.054	4.224	4.107	4.132	4.156

## Means

KTK7	KTK8	KTK9	KTK10	KTK11	KTK12
4.205	4.141	4.059	4.210	4.141	4.166

## Means

KTK13	KTK14	KTK15	KTK16	KTK17
3.863	3.722	3.507	3.654	3.698

## Standard Deviations

KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.847	0.991	0.833	0.733	0.943	0.646

## Standard Deviations

KTK7	KTK8	KTK9	KTK10	KTK11	KTK12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.821	0.860	0.669	0.846	0.782	0.742

## Standard Deviations

KTK13	KTK14	KTK15	KTK16	KTK17
-----	-----	-----	-----	-----
1.076	1.239	1.211	1.121	1.092

The Problem used 31312 Bytes (= 0.0% of available workspace)

DATE: 07/23/2019

TIME: 12:12

P R E L I S 2.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\KK1\KK.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited

SY='G:\OLAH DATA 2019\KK1\KK.PSF'

NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

OU MA=CM RA=NORM XT

Number of Missing Values per Variable

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
24	24	24	24	24	24	24	24

Number of Missing Values per Variable

KK9    KK10    KK11    KK12    KK13    KK14    KK15    KK16

-----  
 24    24    24    24    24    24    24    24

#### Distribution of Missing Values

Total Sample Size = 229

Number of Missing Values    0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Number of Cases    205    0    0    0    0    0    0    0    0    0

Number of Missing Values    11    12    13    14    15    16

Number of Cases    0    0    0    0    0    24

#### Listwise Deletion

Total Effective Sample Size = 205

#### Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable    Mean    St. Dev.    T-Value    Skewness    Kurtosis    Minimum    Freq.  
 Maximum Freq.

-----  
 KK1    3.341    0.780    61.340    -0.117    -0.096    0.895    1    5.213    7

KK2    3.395    0.776    62.604    -0.226    0.041    1.130    2    5.325    6

KK3    3.546    0.682    74.481    -0.185    0.074    2.082    14    5.189    8

KK4    3.580    0.641    79.927    -0.115    0.131    2.025    8    5.102    9

KK5    3.678    0.621    84.758    -0.275    0.616    1.613    1    5.185    9

KK6    3.366    0.699    68.983    -0.228    0.076    1.296    2    5.327    3

KK7    3.107    0.791    56.245    -0.026    -0.023    0.958    3    5.098    5

KK8	3.707	0.620	85.602	-0.098	0.243	2.006	4	5.058	14
KK9	3.810	0.558	97.707	-0.103	0.505	1.923	1	5.045	15
KK10	3.698	0.631	83.888	-0.205	0.420	2.112	7	5.125	12
KK11	3.634	0.655	79.422	-0.255	0.337	2.128	11	5.202	9
KK12	3.580	0.714	71.826	-0.332	0.469	1.622	4	5.368	7
KK13	3.576	0.619	82.752	-0.360	0.218	2.101	10	5.304	4
KK14	3.454	0.682	72.535	-0.338	0.097	1.234	1	5.392	3
KK15	3.668	0.608	86.366	-0.224	0.411	2.085	6	5.139	9
KK16	3.171	0.795	57.084	-0.135	-0.454	0.655	1	5.490	2

#### Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Skewness      Kurtosis      Skewness and Kurtosis

Variable Z-Score P-Value    Z-Score P-Value    Chi-Square P-Value

KK1	-0.699	0.485	-0.158	0.875	0.513	0.774
KK2	-1.342	0.180	0.272	0.786	1.874	0.392
KK3	-1.104	0.269	0.365	0.715	1.353	0.508
KK4	-0.687	0.492	0.527	0.598	0.749	0.688
KK5	-1.622	0.105	1.636	0.102	5.307	0.070
KK6	-1.355	0.175	0.372	0.710	1.974	0.373
KK7	-0.154	0.877	0.078	0.938	0.030	0.985
KK8	-0.589	0.556	0.818	0.413	1.016	0.602
KK9	-0.615	0.539	1.415	0.157	2.379	0.304
KK10	-1.216	0.224	1.234	0.217	3.002	0.223
KK11	-1.510	0.131	1.045	0.296	3.371	0.185

KK12	-1.945	0.052	1.339	0.181	5.573	0.062
KK13	-2.101	0.036	0.756	0.450	4.984	0.083
KK14	-1.982	0.048	0.431	0.667	4.113	0.128
KK15	-1.329	0.184	1.213	0.225	3.237	0.198
KK16	-0.806	0.420	-1.612	0.107	3.248	0.197

Relative Multivariate Kurtosis = 1.334

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
62.729	23.027	0.000	384.089	13.489	0.000	712.207	0.000

Histograms for Continuous Variables

KK1

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	0.895
0	0.0	1.326
29	14.1	1.758
0	0.0	2.190
81	39.5	2.622
0	0.0	3.054
0	0.0	3.485

87	42.4	3.917
0	0.0	4.349
7	3.4	4.781

## KK2

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.130
0	0.0	1.549
25	12.2	1.969
0	0.0	2.388
74	36.1	2.808
0	0.0	3.227
98	47.8	3.647
0	0.0	4.066
0	0.0	4.486
6	2.9	4.906

## KK3

Frequency Percentage Lower Class Limit

14	6.8	2.082
0	0.0	2.393
73	35.6	2.704
0	0.0	3.014
0	0.0	3.325
0	0.0	3.636
110	53.7	3.946
0	0.0	4.257



0	0.0	4.568
8	3.9	4.878

## KK4

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

8	3.9	2.025
0	0.0	2.333
0	0.0	2.640
79	38.5	2.948
0	0.0	3.256
0	0.0	3.563
109	53.2	3.871
0	0.0	4.179
0	0.0	4.486
9	4.4	4.794

## KK5

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

1	0.5	1.613
5	2.4	1.970
0	0.0	2.328
62	30.2	2.685
0	0.0	3.042
0	0.0	3.399
128	62.4	3.756
0	0.0	4.114
0	0.0	4.471

9	4.4	4.828
---	-----	-------

## KK6

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

2	1.0	1.296
17	8.3	1.699
0	0.0	2.102
0	0.0	2.505
93	45.4	2.909
0	0.0	3.312
90	43.9	3.715
0	0.0	4.118
0	0.0	4.521
3	1.5	4.924

## KK7

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

3	1.5	0.958
0	0.0	1.372
40	19.5	1.786
0	0.0	2.200
99	48.3	2.614
0	0.0	3.028
0	0.0	3.442
58	28.3	3.856
0	0.0	4.270
5	2.4	4.684

## KK8

Frequency Percentage Lower Class Limit

4	2.0	2.006
0	0.0	2.311
0	0.0	2.616
66	32.2	2.921
0	0.0	3.227
0	0.0	3.532
121	59.0	3.837
0	0.0	4.142
0	0.0	4.448
14	6.8	4.753

## KK9

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.923
0	0.0	2.235
0	0.0	2.548
52	25.4	2.860
0	0.0	3.172
0	0.0	3.484
137	66.8	3.796
0	0.0	4.108
0	0.0	4.421
15	7.3	4.733

## KK10

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
7	3.4	2.112
0	0.0	2.413
60	29.3	2.715
0	0.0	3.016
0	0.0	3.317
0	0.0	3.618
126	61.5	3.920
0	0.0	4.221
0	0.0	4.522
12	5.9	4.823

## KK11

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
11	5.4	2.128
0	0.0	2.436
62	30.2	2.743
0	0.0	3.050
0	0.0	3.358
0	0.0	3.665
123	60.0	3.972
0	0.0	4.280
0	0.0	4.587
9	4.4	4.894

## KK12

Frequency Percentage Lower Class Limit

4	2.0	1.622
8	3.9	1.996
0	0.0	2.371
65	31.7	2.746
0	0.0	3.120
0	0.0	3.495
121	59.0	3.869
0	0.0	4.244
0	0.0	4.619
7	3.4	4.993

KK13

Frequency Percentage Lower Class Limit

10	4.9	2.101
0	0.0	2.421
71	34.6	2.741
0	0.0	3.062
0	0.0	3.382
120	58.5	3.703
0	0.0	4.023
0	0.0	4.343
0	0.0	4.664
4	2.0	4.984

KK14

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.234
0	0.0	1.650
16	7.8	2.066
0	0.0	2.482
80	39.0	2.898
0	0.0	3.313
105	51.2	3.729
0	0.0	4.145
0	0.0	4.561
3	1.5	4.977

## KK15

Frequency Percentage Lower Class Limit

6	2.9	2.085
0	0.0	2.391
0	0.0	2.696
65	31.7	3.001
0	0.0	3.307
0	0.0	3.612
125	61.0	3.918
0	0.0	4.223
0	0.0	4.529
9	4.4	4.834

## KK16

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	0.655
---	-----	-------

0	0.0	1.139
45	22.0	1.622
0	0.0	2.106
79	38.5	2.589
0	0.0	3.073
78	38.0	3.556
0	0.0	4.040
0	0.0	4.523
2	1.0	5.007

## Covariance Matrix

	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KK1	0.608					
KK2	0.345	0.603				
KK3	0.201	0.204	0.465			
KK4	0.197	0.179	0.172	0.411		
KK5	0.186	0.171	0.133	0.122	0.386	
KK6	0.169	0.092	0.102	0.074	0.247	0.488
KK7	0.218	0.200	0.126	0.144	0.133	0.180
KK8	0.202	0.104	0.116	0.156	0.144	0.132
KK9	0.172	0.137	0.101	0.114	0.093	0.092
KK10	0.240	0.210	0.170	0.151	0.152	0.151
KK11	0.219	0.154	0.117	0.135	0.093	0.097

KK12	0.240	0.232	0.169	0.191	0.083	0.097
KK13	0.256	0.225	0.173	0.168	0.124	0.133
KK14	0.271	0.215	0.171	0.181	0.126	0.147
KK15	0.221	0.161	0.158	0.159	0.141	0.113
KK16	0.194	0.169	0.104	0.117	0.134	0.170

## Covariance Matrix

	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KK7	0.626					
KK8	0.139	0.385				
KK9	0.153	0.223	0.312			
KK10	0.170	0.196	0.210	0.398		
KK11	0.186	0.132	0.167	0.209	0.429	
KK12	0.168	0.143	0.149	0.183	0.285	0.509
KK13	0.139	0.131	0.137	0.216	0.212	0.238
KK14	0.167	0.124	0.129	0.211	0.219	0.242
KK15	0.093	0.177	0.162	0.171	0.159	0.160
KK16	0.146	0.097	0.094	0.152	0.164	0.110

## Covariance Matrix

	KK13	KK14	KK15	KK16
-----	-----	-----	-----	-----
KK13	0.383			
KK14	0.288	0.465		



KK15	0.213	0.269	0.370	
KK16	0.255	0.267	0.242	0.632

## Means

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
3.341	3.395	3.546	3.580	3.678	3.366

## Means

KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
3.107	3.707	3.810	3.698	3.634	3.580

## Means

KK13	KK14	KK15	KK16
-----	-----	-----	-----
3.576	3.454	3.668	3.171

## Standard Deviations

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.780	0.776	0.682	0.641	0.621	0.699

## Standard Deviations

KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.791	0.620	0.558	0.631	0.655	0.714

## Standard Deviations

KK13	KK14	KK15	KK16
-----	-----	-----	-----
0.619	0.682	0.608	0.795

The Problem used 28520 Bytes (= 0.0% of available workspace)

DATE: 07/23/2019

TIME: 12:51

P R E L I S 2.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\KKP1\KKP.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited

SY='G:\OLAH DATA 2019\KKP1\KKP.PSF'

NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

OU MA=CM RA=NORM XT

Total Sample Size = 205

#### Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum	Freq.
KKP1	3.737	1.271	42.078	-0.301	-0.871	1.356	21	5.257
KKP2	3.644	1.064	49.028	-0.228	-0.586	1.009	5	5.087
KKP3	3.454	1.077	45.896	-0.141	-0.452	1.063	9	5.168
KKP4	4.780	0.565	121.144	-1.966	2.545	2.616	2	5.034
KKP5	4.312	0.980	62.986	-0.816	-0.438	1.749	6	5.111
KKP6	4.517	0.832	77.740	-1.114	0.061	2.060	4	5.080
KKP7	4.341	0.950	65.434	-0.843	-0.366	1.677	4	5.104
KKP8	4.341	0.875	71.061	-0.809	-0.396	1.664	2	5.060
KKP9	4.259	0.895	68.149	-0.666	-0.562	1.711	3	5.065
KKP10	3.268	1.418	32.998	-0.184	-1.058	0.884	29	5.051
KKP11	4.356	0.807	77.242	-0.658	-0.428	2.020	3	5.088
KKP12	4.244	0.928	65.455	-0.633	-0.495	1.606	3	5.112
KKP13	4.400	1.046	60.228	-1.158	0.036	1.584	7	5.090

#### Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Skewness      Kurtosis      Skewness and Kurtosis

Variable Z-Score P-Value Z-Score P-Value Chi-Square P-Value

KKP1	-1.772	0.076	-4.507	0.000	23.452	0.000
KKP2	-1.351	0.177	-2.330	0.020	7.255	0.027
KKP3	-0.844	0.399	-1.603	0.109	3.283	0.194
KKP4	-8.099	0.000	4.008	0.000	81.654	0.000
KKP5	-4.363	0.000	-1.535	0.125	21.396	0.000
KKP6	-5.562	0.000	0.330	0.741	31.043	0.000
KKP7	-4.482	0.000	-1.200	0.230	21.533	0.000
KKP8	-4.333	0.000	-1.335	0.182	20.558	0.000
KKP9	-3.681	0.000	-2.190	0.028	18.348	0.000
KKP10	-1.098	0.272	-6.835	0.000	47.921	0.000
KKP11	-3.642	0.000	-1.484	0.138	15.465	0.000
KKP12	-3.522	0.000	-1.824	0.068	15.730	0.000
KKP13	-5.722	0.000	0.255	0.799	32.810	0.000

Relative Multivariate Kurtosis = 1.154

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis		
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value	
33.913	16.564	0.000	224.978	7.627	0.000	332.551	0.000	

Histograms for Continuous Variables

## KKP1

Frequency Percentage Lower Class Limit

21	10.2	1.356
0	0.0	1.746
16	7.8	2.136
25	12.2	2.526
0	0.0	2.916
0	0.0	3.306
77	37.6	3.697
0	0.0	4.087
0	0.0	4.477
66	32.2	4.867

## KKP2

Frequency Percentage Lower Class Limit

5	2.4	1.009
0	0.0	1.417
27	13.2	1.825
0	0.0	2.233
54	26.3	2.640
0	0.0	3.048
0	0.0	3.456
69	33.7	3.864
0	0.0	4.272
50	24.4	4.679

## KKP3

Frequency Percentage Lower Class Limit

9	4.4	1.063
0	0.0	1.474
33	16.1	1.884
0	0.0	2.294
52	25.4	2.705
0	0.0	3.115
78	38.0	3.526
0	0.0	3.936
0	0.0	4.347
33	16.1	4.757

## KKP4

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	2.616
3	1.5	2.857
0	0.0	3.099
0	0.0	3.341
31	15.1	3.583
0	0.0	3.825
0	0.0	4.067
0	0.0	4.309
0	0.0	4.551
169	82.4	4.792

## KKP5

Frequency Percentage Lower Class Limit

6	2.9	1.749
0	0.0	2.086
8	3.9	2.422
16	7.8	2.758
0	0.0	3.094
61	29.8	3.430
0	0.0	3.767
0	0.0	4.103
0	0.0	4.439
114	55.6	4.775

KKP6

Frequency Percentage Lower Class Limit

4	2.0	2.060
4	2.0	2.362
9	4.4	2.664
0	0.0	2.966
0	0.0	3.268
53	25.9	3.570
0	0.0	3.872
0	0.0	4.174
0	0.0	4.476
135	65.9	4.778

KKP7

Frequency Percentage Lower Class Limit



4	2.0	1.677
0	0.0	2.020
11	5.4	2.362
12	5.9	2.705
0	0.0	3.048
62	30.2	3.391
0	0.0	3.733
0	0.0	4.076
0	0.0	4.419
116	56.6	4.761

## KKP8

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.664
0	0.0	2.004
6	2.9	2.343
0	0.0	2.683
25	12.2	3.022
0	0.0	3.362
59	28.8	3.702
0	0.0	4.041
0	0.0	4.381
113	55.1	4.721

## KKP9

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	1.711
---	-----	-------

4	2.0	2.047
0	0.0	2.382
32	15.6	2.717
0	0.0	3.053
0	0.0	3.388
64	31.2	3.723
0	0.0	4.059
0	0.0	4.394
102	49.8	4.729

## KKP10

Frequency Percentage Lower Class Limit

29	14.1	0.884
0	0.0	1.301
0	0.0	1.718
39	19.0	2.134
0	0.0	2.551
44	21.5	2.968
34	16.6	3.385
0	0.0	3.801
0	0.0	4.218
59	28.8	4.635

## KKP11

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	2.020
4	2.0	2.327

0	0.0	2.633
13	6.3	2.940
0	0.0	3.247
82	40.0	3.554
0	0.0	3.861
0	0.0	4.168
0	0.0	4.475
103	50.2	4.781

## KKP12

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	1.606
0	0.0	1.956
12	5.9	2.307
15	7.3	2.657
0	0.0	3.008
0	0.0	3.359
77	37.6	3.709
0	0.0	4.060
0	0.0	4.410
98	47.8	4.761

## KKP13

Frequency Percentage Lower Class Limit

7	3.4	1.584
0	0.0	1.935
11	5.4	2.285

12	5.9	2.636
0	0.0	2.986
38	18.5	3.337
0	0.0	3.687
0	0.0	4.038
0	0.0	4.388
137	66.8	4.739

## Covariance Matrix

	KKP1	KKP2	KKP3	KKP4	KKP5	KKP6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KKP1	1.617					
KKP2	0.180	1.132				
KKP3	0.614	0.367	1.161			
KKP4	-0.117	-0.064	-0.101	0.319		
KKP5	-0.036	0.053	0.003	0.181	0.961	
KKP6	-0.134	-0.009	-0.059	0.233	0.399	0.692
KKP7	-0.100	0.029	-0.055	0.158	0.403	0.502
KKP8	0.012	-0.025	-0.025	0.149	0.190	0.367
KKP9	0.066	0.093	0.055	0.146	0.204	0.316
KKP10	0.097	0.025	0.197	0.182	0.422	0.419
KKP11	-0.104	0.081	-0.032	0.065	0.142	0.201
KKP12	-0.175	0.052	-0.064	0.124	0.234	0.291
KKP13	-0.086	0.048	-0.087	0.144	0.232	0.302

## Covariance Matrix

	KKP7	KKP8	KKP9	KKP10	KKP11	KKP12
KKP7	0.902					
KKP8	0.442	0.765				
KKP9	0.372	0.481	0.800			
KKP10	0.528	0.542	0.539	2.011		
KKP11	0.278	0.305	0.315	0.428	0.652	
KKP12	0.369	0.414	0.401	0.420	0.456	0.862
KKP13	0.354	0.360	0.269	0.289	0.221	0.365

## Covariance Matrix

KKP13
1.094

## Means

KKP1	KKP2	KKP3	KKP4	KKP5	KKP6
3.737	3.644	3.454	4.780	4.312	4.517

## Means

KKP7	KKP8	KKP9	KKP10	KKP11	KKP12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
4.341	4.341	4.259	3.268	4.356	4.244

Means

KKP13
-----
4.400

Standard Deviations

KKP1	KKP2	KKP3	KKP4	KKP5	KKP6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
1.271	1.064	1.077	0.565	0.980	0.832

Standard Deviations

KKP7	KKP8	KKP9	KKP10	KKP11	KKP12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.950	0.875	0.895	1.418	0.807	0.928

Standard Deviations

KKP13
-----
1.046

The Problem used 20872 Bytes (= 0.0% of available workspace)

DATE: 07/23/2019

TIME: 14:48

P R E L I S 2.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\PYM1\PYM.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited

SY='G:\OLAH DATA 2019\PYM1\PYM.PSF'

NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

OU MA=CM RA=NORM XT

Total Sample Size = 205

#### Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum	Freq.	Freq.
PYM1	3.737	0.791	67.599	-0.178	0.067	1.247	5.128	1	27
PYM2	3.912	0.800	70.055	-0.230	0.076	1.571	5.138	2	41
PYM3	3.195	1.159	39.459	-0.011	-0.558	0.482	5.071	7	32
PYM4	3.522	0.808	62.417	-0.097	-0.075	1.010	5.095	1	18
PYM5	3.551	0.782	65.030	-0.133	0.034	1.102	5.130	1	16
PYM6	3.580	0.700	73.249	-0.142	0.223	1.344	5.120	1	12
PYM7	3.732	0.672	79.457	-0.178	0.326	2.141	5.116	9	17
PYM8	3.595	0.739	69.658	-0.077	0.097	1.441	5.079	2	17
PYM9	3.761	0.718	74.956	-0.123	0.008	2.094	5.067	9	25
PYM10	3.639	0.725	71.846	-0.109	0.124	1.342	5.077	1	18
PYM11	3.434	0.787	62.475	-0.125	0.085	1.282	5.161	3	11
PYM12	3.663	0.625	83.877	-0.102	0.207	2.009	5.070	5	12
PYM13	3.278	0.731	64.164	-0.052	0.158	1.150	5.091	2	6
PYM14	3.615	0.681	76.017	-0.197	0.344	1.417	5.155	1	11
PYM15	3.629	0.747	69.565	-0.178	0.243	1.443	5.158	2	16
PYM16	3.068	0.751	58.500	0.009	0.036	0.898	5.041	2	4



PYM17	3.673	0.711	73.977	-0.172	0.321	1.571	2	5.143	16
PYM18	3.644	0.690	75.659	-0.081	0.162	1.437	1	5.067	16

#### Test of Univariate Normality for Continuous Variables

	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
Variable	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
PYM1	-1.062	0.288	0.346	0.729	1.248	0.536
PYM2	-1.366	0.172	0.373	0.709	2.006	0.367
PYM3	-0.068	0.946	-2.166	0.030	4.695	0.096
PYM4	-0.581	0.561	-0.089	0.929	0.345	0.841
PYM5	-0.794	0.427	0.249	0.803	0.692	0.707
PYM6	-0.849	0.396	0.767	0.443	1.309	0.520
PYM7	-1.063	0.288	1.021	0.307	2.171	0.338
PYM8	-0.463	0.643	0.432	0.666	0.401	0.818
PYM9	-0.738	0.460	0.172	0.864	0.574	0.750
PYM10	-0.653	0.514	0.506	0.613	0.683	0.711
PYM11	-0.748	0.455	0.399	0.690	0.718	0.698
PYM12	-0.608	0.543	0.728	0.467	0.900	0.638
PYM13	-0.311	0.756	0.599	0.549	0.455	0.796
PYM14	-1.173	0.241	1.063	0.288	2.506	0.286
PYM15	-1.061	0.289	0.818	0.413	1.796	0.407
PYM16	0.054	0.957	0.257	0.798	0.069	0.966
PYM17	-1.023	0.306	1.007	0.314	2.059	0.357
PYM18	-0.485	0.627	0.610	0.542	0.607	0.738

Relative Multivariate Kurtosis = 1.362

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
86.354	26.727	0.000	490.168	15.014	0.000	939.766	0.000

Histograms for Continuous Variables

PYM1

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.247
0	0.0	1.635
14	6.8	2.023
0	0.0	2.411
50	24.4	2.799
0	0.0	3.188
113	55.1	3.576
0	0.0	3.964
0	0.0	4.352
27	13.2	4.740

PYM2

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.571
10	4.9	1.928
0	0.0	2.284
33	16.1	2.641
0	0.0	2.998
0	0.0	3.354
119	58.0	3.711
0	0.0	4.068
0	0.0	4.425
41	20.0	4.781

PYM3

Frequency Percentage Lower Class Limit

7	3.4	0.482
0	0.0	0.941
0	0.0	1.400
68	33.2	1.859
0	0.0	2.318
40	19.5	2.777
0	0.0	3.236
58	28.3	3.695
0	0.0	4.154
32	15.6	4.612

PYM4

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.010
0	0.0	1.419
20	9.8	1.827
0	0.0	2.236
73	35.6	2.644
0	0.0	3.052
0	0.0	3.461
93	45.4	3.869
0	0.0	4.278
18	8.8	4.686

#### PYM5

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.102
0	0.0	1.505
18	8.8	1.907
0	0.0	2.310
69	33.7	2.713
0	0.0	3.116
0	0.0	3.519
101	49.3	3.922
0	0.0	4.325
16	7.8	4.728

#### PYM6

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.344
---	-----	-------

10	4.9	1.722
0	0.0	2.099
0	0.0	2.477
75	36.6	2.855
0	0.0	3.232
107	52.2	3.610
0	0.0	3.987
0	0.0	4.365
12	5.9	4.742

## PYM7

Frequency Percentage Lower Class Limit

9	4.4	2.141
0	0.0	2.438
54	26.3	2.736
0	0.0	3.033
0	0.0	3.331
0	0.0	3.629
125	61.0	3.926
0	0.0	4.224
0	0.0	4.521
17	8.3	4.819

## PYM8

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.441
8	3.9	1.804

0	0.0	2.168
0	0.0	2.532
78	38.0	2.896
0	0.0	3.260
0	0.0	3.624
100	48.8	3.988
0	0.0	4.352
17	8.3	4.716

## PYM9

Frequency Percentage Lower Class Limit

9	4.4	2.094
0	0.0	2.392
0	0.0	2.689
56	27.3	2.986
0	0.0	3.284
0	0.0	3.581
115	56.1	3.878
0	0.0	4.175
0	0.0	4.473
25	12.2	4.770

## PYM10

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.342
9	4.4	1.716
0	0.0	2.089

0	0.0	2.463
71	34.6	2.836
0	0.0	3.210
0	0.0	3.583
106	51.7	3.957
0	0.0	4.330
18	8.8	4.704

### PYM11

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	1.5	1.282
0	0.0	1.670
18	8.8	2.058
0	0.0	2.446
82	40.0	2.834
0	0.0	3.222
91	44.4	3.609
0	0.0	3.997
0	0.0	4.385
11	5.4	4.773

### PYM12

Frequency Percentage Lower Class Limit

5	2.4	2.009
0	0.0	2.315
0	0.0	2.622
71	34.6	2.928

0	0.0	3.234
0	0.0	3.540
117	57.1	3.846
0	0.0	4.152
0	0.0	4.458
12	5.9	4.764

### PYM13

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.150
0	0.0	1.544
22	10.7	1.938
0	0.0	2.332
104	50.7	2.726
0	0.0	3.120
0	0.0	3.515
71	34.6	3.909
0	0.0	4.303
6	2.9	4.697

### PYM14

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.5	1.417
9	4.4	1.791
0	0.0	2.165
0	0.0	2.539
69	33.7	2.912



0	0.0	3.286
115	56.1	3.660
0	0.0	4.034
0	0.0	4.408
11	5.4	4.781

### PYM15

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	1.443
11	5.4	1.815
0	0.0	2.186
0	0.0	2.558
64	31.2	2.929
0	0.0	3.301
112	54.6	3.672
0	0.0	4.043
0	0.0	4.415
16	7.8	4.786

### PYM16

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	1.0	0.898
0	0.0	1.312
41	20.0	1.726
0	0.0	2.141
0	0.0	2.555
107	52.2	2.969

0	0.0	3.384
51	24.9	3.798
0	0.0	4.212
4	2.0	4.627

## PYM17

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

2	1.0	1.571
7	3.4	1.928
0	0.0	2.285
63	30.7	2.643
0	0.0	3.000
0	0.0	3.357
117	57.1	3.714
0	0.0	4.072
0	0.0	4.429
16	7.8	4.786

## PYM18

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

1	0.5	1.437
6	2.9	1.800
0	0.0	2.163
0	0.0	2.526
74	36.1	2.889
0	0.0	3.252
0	0.0	3.615

108	52.7	3.978
0	0.0	4.341
16	7.8	4.704

## Covariance Matrix

	PYM1	PYM2	PYM3	PYM4	PYM5	PYM6
PYM1	0.626					
PYM2	0.369	0.639				
PYM3	-0.004	0.226	1.344			
PYM4	0.304	0.263	-0.095	0.653		
PYM5	0.356	0.298	-0.068	0.485	0.611	
PYM6	0.277	0.255	-0.016	0.321	0.388	0.490
PYM7	0.320	0.259	-0.120	0.327	0.367	0.300
PYM8	0.241	0.209	-0.077	0.332	0.340	0.269
PYM9	0.278	0.216	0.004	0.341	0.336	0.295
PYM10	0.309	0.241	-0.096	0.302	0.336	0.260
PYM11	0.261	0.238	-0.111	0.343	0.422	0.333
PYM12	0.220	0.210	0.043	0.240	0.226	0.195
PYM13	0.245	0.146	-0.116	0.285	0.299	0.236
PYM14	0.285	0.237	-0.095	0.295	0.314	0.284
PYM15	0.317	0.254	-0.101	0.325	0.383	0.304
PYM16	0.209	0.149	-0.097	0.304	0.304	0.239
PYM17	0.255	0.236	-0.095	0.285	0.291	0.250

PYM18 0.286 0.231 -0.068 0.244 0.283 0.212

Covariance Matrix

	PYM7	PYM8	PYM9	PYM10	PYM11	PYM12
PYM7	0.452					
PYM8	0.276	0.546				
PYM9	0.267	0.322	0.516			
PYM10	0.301	0.349	0.355	0.526		
PYM11	0.298	0.347	0.334	0.378	0.619	
PYM12	0.231	0.297	0.273	0.263	0.240	0.391
PYM13	0.216	0.263	0.270	0.286	0.263	0.186
PYM14	0.292	0.345	0.332	0.358	0.301	0.275
PYM15	0.320	0.349	0.343	0.355	0.389	0.273
PYM16	0.210	0.279	0.262	0.233	0.289	0.200
PYM17	0.265	0.328	0.313	0.332	0.296	0.279
PYM18	0.255	0.314	0.270	0.318	0.287	0.262

Covariance Matrix

	PYM13	PYM14	PYM15	PYM16	PYM17	PYM18
PYM13	0.535					
PYM14	0.286	0.464				
PYM15	0.292	0.381	0.558			
PYM16	0.305	0.239	0.281	0.564		

PYM17	0.228	0.345	0.376	0.227	0.505	
PYM18	0.230	0.317	0.361	0.199	0.323	0.476

## Means

PYM1	PYM2	PYM3	PYM4	PYM5	PYM6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
3.737	3.912	3.195	3.522	3.551	3.580

## Means

PYM7	PYM8	PYM9	PYM10	PYM11	PYM12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
3.732	3.595	3.761	3.639	3.434	3.663

## Means

PYM13	PYM14	PYM15	PYM16	PYM17	PYM18
-----	-----	-----	-----	-----	-----
3.278	3.615	3.629	3.068	3.673	3.644

## Standard Deviations

PYM1	PYM2	PYM3	PYM4	PYM5	PYM6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.791	0.800	1.159	0.808	0.782	0.700

## Standard Deviations

PYM7	PYM8	PYM9	PYM10	PYM11	PYM12
-----	-----	-----	-----	-----	-----

0.672 0.739 0.718 0.725 0.787 0.625

Standard Deviations

PYM13	PYM14	PYM15	PYM16	PYM17	PYM18
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.731	0.681	0.747	0.751	0.711	0.690

The Problem used 34224 Bytes (= 0.1% of available workspace)

DATE: 07/23/2019

TIME: 16:18

P R E L I S 2.72

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., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file G:\OLAH DATA 2019\PH1\PH.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited

SY='G:\OLAH DATA 2019\PH1\PH.PSF'

NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

OU MA=CM RA=NORMALITAS XT

Total Sample Size = 261

#### Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable Mean St. Dev. T-Value Skewness Kurtosis Minimum Freq.  
Maximum Freq.

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
PH1	4.092	0.898	73.594	-0.423	-0.786	2.150	16	5.057	102
PH2	4.130	0.854	78.145	-0.424	-0.703	2.196	13	5.057	101
PH3	4.100	0.939	70.509	-0.472	-0.549	1.596	5	5.109	102
PH4	4.322	0.777	89.861	-0.610	-0.583	2.337	8	5.047	126
PH5	4.264	0.857	80.430	-0.577	-0.468	1.846	4	5.100	119
PH6	4.268	0.797	86.499	-0.542	-0.458	1.811	2	5.067	115
PH7	4.192	0.860	78.715	-0.521	-0.511	1.573	2	5.074	110

PH8	4.199	0.867	78.207	-0.523	-0.731	2.242	14	5.061	115
PH9	4.134	0.860	77.659	-0.459	-0.556	1.330	1	5.060	102
PH10	4.069	0.909	72.330	-0.407	-0.803	2.134	17	5.057	100
PH11	4.238	0.747	91.586	-0.443	-0.542	2.264	6	5.039	105
PH12	4.280	0.833	82.962	-0.622	-0.495	1.498	1	5.063	124
PH13	4.241	0.789	86.863	-0.498	-0.502	1.822	2	5.057	110
PH14	4.241	0.759	90.275	-0.470	-0.608	2.182	5	5.031	109
PH15	4.264	0.810	85.010	-0.565	-0.644	2.258	9	5.047	120
PH16	4.249	0.861	79.713	-0.618	-0.527	1.600	2	5.061	123
PH17	4.215	0.837	81.384	-0.536	-0.535	1.456	1	5.057	113
PH18	4.195	0.853	79.490	-0.536	-0.590	1.388	1	5.046	114
PH19	4.287	0.783	88.448	-0.562	-0.602	2.301	8	5.046	120
PH20	4.295	0.770	90.077	-0.570	-0.517	1.722	1	5.042	120
PH21	4.326	0.773	90.417	-0.609	-0.577	2.350	8	5.048	126

#### Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Skewness      Kurtosis      Skewness and Kurtosis

Variable Z-Score P-Value    Z-Score P-Value    Chi-Square P-Value

PH1	-2.746	0.006	-4.274	0.000	25.810	0.000
PH2	-2.748	0.006	-3.536	0.000	20.051	0.000
PH3	-3.035	0.002	-2.417	0.016	15.051	0.001
PH4	-3.822	0.000	-2.641	0.008	21.579	0.000
PH5	-3.638	0.000	-1.926	0.054	16.944	0.000
PH6	-3.443	0.001	-1.868	0.062	15.342	0.000



PH7	-3.322	0.001	-2.182	0.029	15.795	0.000
PH8	-3.330	0.001	-3.771	0.000	25.313	0.000
PH9	-2.957	0.003	-2.463	0.014	14.809	0.001
PH10	-2.647	0.008	-4.445	0.000	26.760	0.000
PH11	-2.866	0.004	-2.373	0.018	13.843	0.001
PH12	-3.888	0.000	-2.087	0.037	19.471	0.000
PH13	-3.186	0.001	-2.125	0.034	14.669	0.001
PH14	-3.025	0.002	-2.817	0.005	17.089	0.000
PH15	-3.572	0.000	-3.073	0.002	22.204	0.000
PH16	-3.863	0.000	-2.281	0.023	20.126	0.000
PH17	-3.406	0.001	-2.328	0.020	17.021	0.000
PH18	-3.408	0.001	-2.688	0.007	18.839	0.000
PH19	-3.557	0.000	-2.774	0.006	20.349	0.000
PH20	-3.601	0.000	-2.221	0.026	17.899	0.000
PH21	-3.814	0.000	-2.601	0.009	21.311	0.000

Relative Multivariate Kurtosis = 1.984

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
230.517	69.853	0.000	958.371	26.333	0.000	5572.834	0.000

Histograms for Continuous Variables

## PH1

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

16	6.1	2.150
0	0.0	2.440
0	0.0	2.731
46	17.6	3.022
0	0.0	3.313
97	37.2	3.604
0	0.0	3.894
0	0.0	4.185
0	0.0	4.476
102	39.1	4.767

## PH2

Frequency	Percentage	Lower Class Limit
-----------	------------	-------------------

13	5.0	2.196
0	0.0	2.482
41	15.7	2.768
0	0.0	3.054
0	0.0	3.340
106	40.6	3.627
0	0.0	3.913
0	0.0	4.199
0	0.0	4.485
101	38.7	4.771

## PH3

Frequency Percentage Lower Class Limit

5	1.9	1.596
0	0.0	1.948
12	4.6	2.299
37	14.2	2.650
0	0.0	3.001
0	0.0	3.353
105	40.2	3.704
0	0.0	4.055
0	0.0	4.406
102	39.1	4.758

## PH4

Frequency Percentage Lower Class Limit

8	3.1	2.337
0	0.0	2.608
26	10.0	2.879
0	0.0	3.150
0	0.0	3.421
101	38.7	3.692
0	0.0	3.963
0	0.0	4.234
0	0.0	4.505
126	48.3	4.776

## PH5

Frequency Percentage Lower Class Limit

4	1.5	1.846
8	3.1	2.171
0	0.0	2.497
22	8.4	2.822
0	0.0	3.147
0	0.0	3.473
108	41.4	3.798
0	0.0	4.124
0	0.0	4.449
119	45.6	4.775

PH6

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	0.8	1.811
6	2.3	2.137
0	0.0	2.462
27	10.3	2.788
0	0.0	3.114
0	0.0	3.439
111	42.5	3.765
0	0.0	4.090
0	0.0	4.416
115	44.1	4.741

PH7

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	0.8	1.573
0	0.0	1.923
10	3.8	2.273
0	0.0	2.623
34	13.0	2.973
0	0.0	3.323
105	40.2	3.674
0	0.0	4.024
0	0.0	4.374
110	42.1	4.724

## PH8

Frequency Percentage Lower Class Limit

14	5.4	2.242
0	0.0	2.524
35	13.4	2.806
0	0.0	3.088
0	0.0	3.370
97	37.2	3.652
0	0.0	3.933
0	0.0	4.215
0	0.0	4.497
115	44.1	4.779

## PH9

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.4	1.330
---	-----	-------

0	0.0	1.703
11	4.2	2.076
0	0.0	2.449
42	16.1	2.822
0	0.0	3.195
105	40.2	3.568
0	0.0	3.941
0	0.0	4.314
102	39.1	4.687

## PH10

Frequency Percentage Lower Class Limit

17	6.5	2.134
0	0.0	2.427
0	0.0	2.719
48	18.4	3.011
0	0.0	3.304
0	0.0	3.596
96	36.8	3.888
0	0.0	4.181
0	0.0	4.473
100	38.3	4.765

## PH11

Frequency Percentage Lower Class Limit

6	2.3	2.264
0	0.0	2.542

31	11.9	2.819
0	0.0	3.097
0	0.0	3.374
0	0.0	3.651
119	45.6	3.929
0	0.0	4.206
0	0.0	4.484
105	40.2	4.761

## PH12

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.4	1.498
0	0.0	1.854
10	3.8	2.211
0	0.0	2.567
28	10.7	2.924
0	0.0	3.281
98	37.5	3.637
0	0.0	3.994
0	0.0	4.350
124	47.5	4.707

## PH13

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	0.8	1.822
4	1.5	2.145
0	0.0	2.469

33	12.6	2.792
0	0.0	3.116
0	0.0	3.439
112	42.9	3.763
0	0.0	4.086
0	0.0	4.410
110	42.1	4.733

## PH14

Frequency Percentage Lower Class Limit

5	1.9	2.182
0	0.0	2.467
0	0.0	2.752
36	13.8	3.037
0	0.0	3.322
0	0.0	3.607
111	42.5	3.892
0	0.0	4.177
0	0.0	4.462
109	41.8	4.746

## PH15

Frequency Percentage Lower Class Limit

9	3.4	2.258
0	0.0	2.536
33	12.6	2.815
0	0.0	3.094



0	0.0	3.373
99	37.9	3.652
0	0.0	3.931
0	0.0	4.210
0	0.0	4.489
120	46.0	4.768

## PH16

Frequency Percentage Lower Class Limit

2	0.8	1.600
0	0.0	1.946
8	3.1	2.292
0	0.0	2.638
36	13.8	2.985
0	0.0	3.331
92	35.2	3.677
0	0.0	4.023
0	0.0	4.369
123	47.1	4.715

## PH17

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.4	1.456
0	0.0	1.816
9	3.4	2.176
0	0.0	2.536
36	13.8	2.896

0	0.0	3.256
102	39.1	3.616
0	0.0	3.977
0	0.0	4.337
113	43.3	4.697

## PH18

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.4	1.388
0	0.0	1.754
8	3.1	2.120
0	0.0	2.486
44	16.9	2.851
0	0.0	3.217
94	36.0	3.583
0	0.0	3.949
0	0.0	4.315
114	43.7	4.681

## PH19

Frequency Percentage Lower Class Limit

8	3.1	2.301
0	0.0	2.575
29	11.1	2.850
0	0.0	3.125
0	0.0	3.399
104	39.8	3.674

0	0.0	3.948
0	0.0	4.223
0	0.0	4.497
120	46.0	4.772

## PH20

Frequency Percentage Lower Class Limit

1	0.4	1.722
4	1.5	2.054
0	0.0	2.386
32	12.3	2.718
0	0.0	3.050
0	0.0	3.382
104	39.8	3.714
0	0.0	4.046
0	0.0	4.378
120	46.0	4.710

## PH21

Frequency Percentage Lower Class Limit

8	3.1	2.350
0	0.0	2.620
25	9.6	2.889
0	0.0	3.159
0	0.0	3.429
102	39.1	3.699
0	0.0	3.968

0	0.0	4.238
0	0.0	4.508
126	48.3	4.778

## Covariance Matrix

	PH1	PH2	PH3	PH4	PH5	PH6
PH1	0.807					
PH2	0.429	0.729				
PH3	0.420	0.382	0.882			
PH4	0.404	0.300	0.388	0.604		
PH5	0.413	0.297	0.308	0.449	0.734	
PH6	0.424	0.340	0.276	0.331	0.523	0.635
PH7	0.435	0.368	0.315	0.447	0.505	0.500
PH8	0.419	0.387	0.351	0.414	0.440	0.404
PH9	0.406	0.372	0.318	0.385	0.483	0.392
PH10	0.413	0.343	0.327	0.411	0.474	0.363
PH11	0.342	0.288	0.315	0.297	0.406	0.352
PH12	0.380	0.306	0.389	0.376	0.402	0.393
PH13	0.359	0.302	0.416	0.309	0.390	0.423
PH14	0.311	0.287	0.298	0.288	0.392	0.363
PH15	0.292	0.275	0.360	0.327	0.430	0.379
PH16	0.303	0.293	0.351	0.358	0.471	0.403
PH17	0.366	0.275	0.307	0.351	0.503	0.452
PH18	0.368	0.298	0.356	0.329	0.457	0.412
PH19	0.321	0.288	0.325	0.344	0.424	0.400

PH20	0.373	0.313	0.341	0.361	0.423	0.386
PH21	0.290	0.253	0.260	0.363	0.477	0.418

## Covariance Matrix

	PH7	PH8	PH9	PH10	PH11	PH12
PH7	0.740					
PH8	0.575	0.752				
PH9	0.508	0.529	0.740			
PH10	0.435	0.462	0.534	0.826		
PH11	0.369	0.357	0.384	0.386	0.559	
PH12	0.409	0.378	0.380	0.368	0.468	0.695
PH13	0.414	0.375	0.389	0.362	0.432	0.471
PH14	0.394	0.381	0.388	0.384	0.407	0.360
PH15	0.385	0.358	0.389	0.372	0.473	0.480
PH16	0.385	0.404	0.410	0.407	0.453	0.484
PH17	0.418	0.387	0.439	0.443	0.436	0.477
PH18	0.403	0.369	0.419	0.480	0.472	0.518
PH19	0.406	0.373	0.379	0.384	0.408	0.462
PH20	0.404	0.362	0.428	0.361	0.390	0.411
PH21	0.394	0.376	0.380	0.354	0.363	0.386

## Covariance Matrix

	PH13	PH14	PH15	PH16	PH17	PH18

PH13	0.622					
PH14	0.446	0.576				
PH15	0.434	0.449	0.657			
PH16	0.467	0.449	0.551	0.742		
PH17	0.471	0.424	0.429	0.533	0.700	
PH18	0.477	0.420	0.436	0.472	0.552	0.727
PH19	0.463	0.423	0.471	0.491	0.487	0.496
PH20	0.414	0.390	0.440	0.462	0.468	0.411
PH21	0.395	0.364	0.412	0.460	0.429	0.387

## Covariance Matrix

	PH19	PH20	PH21
	-----	-----	-----
PH19	0.613		
PH20	0.461	0.593	
PH21	0.427	0.402	0.597

## Means

	PH1	PH2	PH3	PH4	PH5	PH6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	4.092	4.130	4.100	4.322	4.264	4.268

## Means

	PH7	PH8	PH9	PH10	PH11	PH12
--	-----	-----	-----	------	------	------

-----	-----	-----	-----	-----	-----
4.192	4.199	4.134	4.069	4.238	4.280

Means

PH13	PH14	PH15	PH16	PH17	PH18
-----	-----	-----	-----	-----	-----
4.241	4.241	4.264	4.249	4.215	4.195

Means

PH19	PH20	PH21
-----	-----	-----
4.287	4.295	4.326

Standard Deviations

PH1	PH2	PH3	PH4	PH5	PH6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.898	0.854	0.939	0.777	0.857	0.797

Standard Deviations

PH7	PH8	PH9	PH10	PH11	PH12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.860	0.867	0.860	0.909	0.747	0.833

## Standard Deviations

PH13	PH14	PH15	PH16	PH17	PH18
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.789	0.759	0.810	0.861	0.837	0.853

## Standard Deviations

PH19	PH20	PH21
-----	-----	-----
0.783	0.770	0.773

The Problem used 43736 Bytes (= 0.1% of available workspace)

## Lampiran D: Surat Penelitian

1. Surat Permohonan Ijin dari UPI Y.A.I



SURAT IJIN DARI UPI YAI  
SURAT IJIN PENELITIAN DARI BJBS DI BANDUNG