

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI  
RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH BANTUL**

*THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION  
ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN  
PKU MUHAMMADIYAH BANTUL'S HOSPITAL*

**Dimas Muhammad Akbar, Heru Kurnianto Tjahjono, Rr. Sri Handari Wahyuningsih**

Program Pascasarjana Manajemen Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Jalan Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183  
Email: dr.dimasakbar@gmail.com

**INTISARI**

**Latar Belakang:** Survey harapan dan kepuasan pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul tahun 2013 menunjukkan tingkat kepuasan para pegawai terhadap rumah sakit sebesar 55,40%. Hal ini perlu mendapat perhatian karena kepuasan pegawai memiliki andil terhadap komitmen organisasi. Selain kepuasan, motivasi kerja menurut teori McClelland (kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi) juga memiliki pengaruh terhadap keinginan pegawai tetap bekerja di rumah sakit.

**Metode:** Jenis penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian analitik *cross sectional* dan *explanatory research*. Populasi berjumlah 348 pegawai rumah sakit dan jumlah sampel sebanyak 188 orang. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program LISREL.

**Hasil dan Pembahasan:** Kebutuhan berprestasi, kekuasaan, afiliasi, dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 72%. Secara parsial, hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. SEM menyarankan kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi dijadikan satu dimensi saja. Uji kovarians positif di tiap hubungan linear antar variabel. *Goodness of Fit* pada model yaitu Satorra-Bentler *Scaled Chi-Square* 5,11 P 1,00, RMSEA 0,00 NCP 0,00 ECVI 4,00 AIC 169,11 Saturated AIC 1332,0 Independence AIC 18982,74 CAIC 516,50 Saturated CAIC 4153,47 Independence CAIC 19135,25 NFI 1,00 NNFI 1,03 PNFI 0,93 CFI 1,00 IFI 1,03 RFI 1,00 sehingga model secara keseluruhan fit.

**Kesimpulan:** Kebutuhan berprestasi, kekuasaan, afiliasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul sebesar 72%. Hanya kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul. Secara keseluruhan, model pada SEM dinyatakan fit.

Kata Kunci: Motivasi, Kebutuhan Berprestasi, Kekuasaan, Afiliasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

## ABSTRACT

**Background:** In 2013, the survey of expectation and employee satisfaction in PKU Muhammadiyah Bantul's Hospital showed the level of employee satisfaction to the hospital only amounted to 55,40%. It needs attention because employee satisfaction has contribution to organizational commitment. In addition, work motivation of McClelland's theory (need for achievement, power and affiliation) also influences how willing of employees to stay and work at the hospital.

**Methods:** Quantitative research with cross sectional analytical study's design and explanatory research. Population is 348 hospital's employees and a total sample is 188 people. Data Analysis uses Structural Equation Modeling (SEM) with LISREL.

**Results and Discussion:** Need for achievement, power, affiliation, and job satisfaction simultaneously having an influence on the organizational commitment by 72%. Partially, only job satisfaction has a significant influence on organizational commitment. SEM suggests need for achievement, power and affiliation used one dimension only. Covariance test is positive in each linear relationship between variables. Goodness of Fit on this model is Satorra-Bentler Scaled Chi-Square 5,11 P 1,00, RMSEA 0,00 NCP 0,00 ECVI 4,00 AIC 169,11 Saturated AIC 1332,0 Independence AIC 18982,74 CAIC 516,50 Saturated CAIC 4153,47 Independence CAIC 19135,25 NFI 1,00 NNFI 1,03 PNFI 0,93 CFI 1,00 IFI 1,03 RFI 1,00 so that overall the model is fit.

**Conclusion:** Need for achievement, need for power, need for affiliation, and job satisfaction simultaneously have influence on organizational commitment of employee in PKU Muhammadiyah Bantul's Hospital by 72%. Only job satisfaction partially has significant influence on organizational commitment of employee in PKU Muhammadiyah Bantul's Hospital. Overall, the model in SEM declared fit.

**Keywords:** Motivation, Need for Achievement, Power, Affiliation, Job Satisfaction, Organizational Commitment

## PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah pelayanan jasa kesehatan yang semakin berkembang dan jumlahnya semakin meningkat tiap tahun. Hasil data rumah sakit online tahun 2017 menunjukkan jumlah rumah sakit di Indonesia telah mencapai 2629 unit dan lebih dari setengahnya adalah rumah sakit swasta<sup>1</sup>. Oleh karena itu, RS PKU Muhammadiyah Bantul, sebagai salah satu

rumah sakit swasta yang berlandaskan keislaman di Kabupaten Bantul, mampu bersaing dalam usaha peningkatan kualitas di tiap sektor pelayanan kesehatan.

Dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan, sumber daya manusia (SDM) rumah sakit yaitu pegawai memegang peranan penting sebagai mesin penggerak kegiatan rumah sakit. SDM adalah suatu nilai usaha yang paling

berharga, menguntungkan, aset yang tidak dapat ditiru ataupun disubstitusi dengan sumber daya lainnya sehingga harus dijaga dan ditingkatkan kapabilitasnya salah satunya dengan cara menjaga komitmen organisasi para pegawai.

Komitmen organisasi muncul dari kepuasan pegawai terhadap organisasi dan keinginan secara emosional untuk tetap bekerja di sana<sup>2</sup>. Ada 3 komponen dasar komitmen organisasi sebagai berikut<sup>3</sup>.

1. Komitmen afektif adalah komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan merupakan perasaan cinta pada organisasi karena pegawai menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif adalah komitmen organisasi di mana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap rumah sakit diharapkan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras dalam rangka pencapaian target rumah sakit dan hasrat yang lebih besar untuk tetap berada didalamnya. Salah satu faktor yang berpengaruh signifikan

terhadap komitmen organisasi antara lain yaitu motivasi dan kepuasan kerja<sup>4</sup>.

RS PKU Muhammadiyah Bantul belum memiliki data mengenai tingkat komitmen organisasi dan motivasi kerja para pegawainya. Berdasarkan wawancara dengan Manajer Sumber Daya Islami (SDI), Bu Siti mengungkapkan bahwa belum ada data statistik tentang tingkat komitmen organisasi dan motivasi kerja para pegawai, namun data tentang tingkat kepuasan kerja pegawai pernah diambil pada tahun 2013. Data tersebut menunjukkan bahwa survey harapan dan kepuasan para pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul sebesar 55,40%. Dari data tersebut, perlu upaya untuk meneliti tentang komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja para pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu<sup>5</sup>. Salah satu konsep dasar motivasi yang populer adalah teori motivasi McClelland di mana motivasi berkaitan dengan *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *need for power* (kebutuhan akan kekuasaan), dan *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi)<sup>6</sup>.

Dengan semakin meningkatnya motivasi dan kepuasan kerja, diharapkan akan meningkatkan komitmen organisasi

pegawai sehingga akan menurunkan gejala kerja negatif di rumah sakit seperti pemogokan kerja pegawai, demonstrasi pegawai, peningkatan persentasi bolos kerja, rasa tidak bergairah dalam bekerja, hingga pengunduran diri pegawai. Gejala-gejala kerja negatif tersebut bila dibiarkan dan tidak ditanggapi oleh pimpinan rumah sakit akan berpotensi menimbulkan kerugian yang besar, terutama bila gejala tersebut muncul pada pegawai yang terdidik dan berpengalaman.

Bertolak dari berbagai alasan di atas, perlu dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul”** dengan rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh kebutuhan akan prestasi terhadap komitmen organisasi pegawai di RS PKU Muhammadiyah Bantul?
2. Bagaimana pengaruh kebutuhan akan kekuasaan terhadap komitmen organisasi pegawai di RS PKU Muhammadiyah Bantul?
3. Bagaimana pengaruh kebutuhan akan hubungan terhadap komitmen organisasi pegawai di RS PKU Muhammadiyah Bantul?

4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai di RS PKU Muhammadiyah Bantul?
5. Bagaimana pengaruh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan hubungan, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul?

## **BAHAN DAN CARA**

### **Jenis & Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan rancangan penelitian analitik *cross sectional* dan *explanatory research*.

### **Subyek & Obyek Penelitian**

Subjek penelitian adalah pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul, sedangkan objek penelitian adalah motivasi kerja (teori McClelland), kepuasan kerja, dan komitmen organisasi para pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.

### **Populasi, Sampel, dan Sampling**

Populasi penelitian adalah pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul dengan jumlah 348 orang. Kuesioner yang terisi lengkap dan terkumpul kembali dengan jumlah 188 orang. Metode pengambilan sampel adalah *stratified random sampling*, Penentuan jumlah sampel berdasar rumus

Slovin dengan populasi sejumlah 348 orang adalah minimal 186 sampel<sup>7</sup>.

### Kriteria Inklusi & Eksklusi

Kriteria inklusi yaitu status aktif sebagai pegawai baik itu pegawai medis maupun non medis RS PKU Muhammadiyah Bantul, pegawai *fulltimer* maupun *parttimer*, bersedia menjadi sampel penelitian. Kriteria eksklusi yaitu kuesioner yang tidak terisi penuh dan tidak kembali kepada peneliti.

### Variabel Penelitian

Variabel laten eksogen yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan berafiliasi, dan kepuasan kerja. Variabel laten endogen adalah variabel komitmen organisasi. Variabel manifes adalah 42 item pertanyaan kuesioner yang bisa dilihat pada Tabel 2 Konsep dan Indikator Variabel.

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini yaitu kuesioner, studi dokumen, dan wawancara.

### Analisis Data

Jenis skala penelitian ini adalah skala ordinal likert dengan kateogori 1 sampai 5 berturut-turut yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Analisis statistik yang digunakan pada penelitian ini yaitu

Structural Equation Modeling (SEM) dengan program LISREL 8.8.

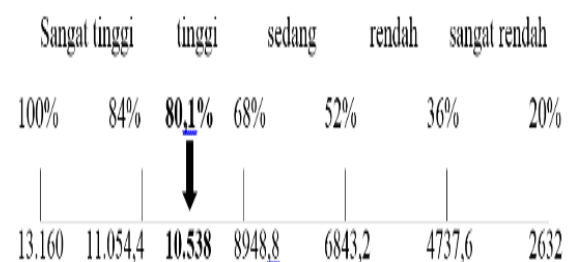
## HASIL

**Tabel 1**  
**Skor Persepsi Motivasi Kerja**

No.	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
1	Kebutuhan Akan Prestasi	4760	5640	84,4
2	Kebutuhan Akan Kekuasaan	2627	3760	69,9
3	Kebutuhan akan hubungan	3151	3760	83,8
Jumlah		10.538	13.160	80,1

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 1 di atas menunjukkan total skor ketiga dimensi motivasi yaitu 10.051 (80,1%). Skor tertinggi adalah dimensi “kebutuhan akan prestasi” (84,4%) sedangkan skor terendah adalah dimensi “kebutuhan akan kekuasaan” (69,9%).



Sumber: Hasil Olah Data (2015)

**Gambar 1**  
**Garis Kontinum Motivasi Kerja**

**Tabel 2**  
**Konsep dan Indikator Variabel**

Variabel	Indikator	Item
Kebutuhan berprestasi	Dorongan untuk mencapai suatu tujuan	MK1
	Dorongan untuk memenuhi keinginan di masa depan	MK2
	Dorongan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan	MK3
	Dorongan untuk mengambil risiko dalam pekerjaan	MK4
	Dorongan untuk memanfaatkan kesempatan belajar dalam bekerja	MK5
	Dorongan untuk lebih banyak memanfaatkan waktu untuk bekerja	MK6
Kebutuhan akan kekuasaan	Dorongan untuk membantu rekan kerja yang lain dalam mengerjakan tugasnya	MK 7
	Dorongan untuk mempengaruhi pegawai lain	MK 8
	Dorongan untuk banyak beraktivitas dengan bawahan atau atasan	MK 9
	Keinginan untuk memerintah	MK 10
Kebutuhan berafiliasi	Dorongan untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya	MK 11
	Dorongan untuk mengambil keputusan bersama dalam kelompok kerja	MK 12
	Dorongan untuk berkumpul dan berkelompok	MK 13
	Dorongan untuk menjalin persahabatan dengan rekan kerja	MK 14
Persepsi yang berkaitan dengan pekerjaan	Rasa aman dalam bekerja	KK 1
	Rasa adil dalam bekerja	KK 2
	Rasa menikmati pekerjaan	KK 3
	Semangat dalam bekerja	KK 4
	Rasa bangga karena status dalam pekerjaan	KK 5
Kepuasan pegawai terhadap situasi kerja	Kepuasan dalam melakukan pekerjaan	KK 6
	Kenyamanan pegawai terhadap kondisi kerja	KK 7
	Kepuasan terhadap pengakuan orang lain atas pekerjaannya	KK 8
	Kepuasan terhadap hubungan kerja dengan atasan	KK 9
	Kepuasan terhadap kesempatan untuk promosi	KK 10
Kesesuaian kemampuan & keinginan terhadap kondisi organisasi	Kesesuaian jenis pekerjaan dengan kemampuan dan pendidikan yang dimiliki pegawai	KK 11
	Kesesuaian minat pegawai dengan pekerjaan	KK 12
	Kesesuaian bakat pegawai dengan pekerjaan	KK 13
	Kesesuaian penghasilan dengan kemampuan pegawai	KK 14
	Kesesuaian tunjangan dengan keinginan pegawai	KK 15
Komitmen Afektif	Rasa senang pegawai untuk menghabiskan sisa masa kerjanya untuk berkarir di organisasi saat ini	KO 1
	Rasa percaya pegawai secara emosional terhadap organisasi	KO 2
	Perasaan pegawai bahwa organisasi merupakan bagian dari hidupnya	KO 3
	Kesediaan pegawai untuk mengabdikan hidupnya kepada organisasi	KO 4
Komitmen Berkelanjutan	Kecintaan pegawai kepada organisasi karena secara rasional bermanfaat baik dari segi psikologis dan ekonomi	KO 5
	Keinginan bertahan dengan pekerjaannya (jabatan)	KO 6
	Kesediaan untuk mengorbankan kepentingan pribadi jika menunda pekerjaan	KO 7
	Ketertarikan pegawai pada pekerjaan yang ada	KO 8
	Perasaan terganggu dalam hidup bila meninggalkan pekerjaan yang sekarang	KO 9
Komitmen Normatif	Kesetiaan terhadap organisasi	KO 10
	Kebahagiaan dalam bekerja	KO 11
	Kebanggaan bekerja di organisasi	KO 12
	Rasa memiliki organisasi	KO 13

Sumber: Hasil Olah Data

Gambar 1 menunjukkan motivasi kerja pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul masuk pada kriteria tinggi (80,1%).

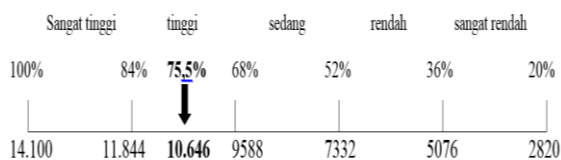
**Tabel 3**

**Skor Persepsi Kepuasan Kerja**

No.	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
1	Persepsi yang berkaitan dengan pekerjaan	3616	4700	76,9
2	Kepuasan pegawai terhadap situasi kerja	3623	4700	77,1
3	Kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pegawai terhadap kondisi organisasi	3407	4700	72,5
Jumlah		10.646	14.100	75,5

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 3 di atas menunjukkan total skor ketiga dimensi kepuasan kerja yaitu 10.646 (75,5%). Skor tertinggi adalah dimensi “kepuasan pegawai terhadap situasi kerja” (77,1%) sedangkan skor terendah adalah dimensi “kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pegawai terhadap kondisi organisasi” (72,5%).



Sumber: Hasil Olah Data (2015)

**Gambar 2**

**Garis Kontinum Kepuasan Kerja**

Gambar 2 menunjukkan kepuasan kerja pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul masuk pada kriteria tinggi (75,5%).

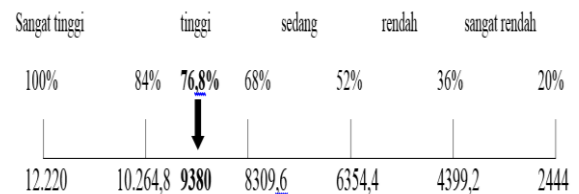
**Tabel 4**

**Skor Persepsi Komitmen Organisasi**

No.	Dimensi	Total Skor	Skor Ideal	%
1	Komitmen afektif	2878	3760	76,5
2	Komitmen berkelanjutan	3475	4700	73,9
3	Komitmen normatif	3027	3760	80,5
Jumlah		9380	12.220	76,8

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 4 di atas menunjukkan total skor ketiga dimensi komitmen organisasi yaitu 9380 (76,8%). Skor tertinggi adalah dimensi “komitmen normatif” (80,5 %) sedangkan skor terendah adalah dimensi “komitmen berkelanjutan” (73,9%).



Sumber: Hasil Olah Data (2015)

**Gambar 3**

**Garis Kontinum Komitmen Organisasi**

Gambar 3 menunjukkan komitmen organisasi para pegawai di RS PKU Muhammadiyah Bantul masuk pada kriteria tinggi (76,8%).

Olah data SEM LISREL pada penelitian ini terdiri atas uji kecocokan model, uji varians, persamaan struktur,

matriks korelasi variabel independen, uji normalitas, dan *Goodness of Fit*.

### Uji Kecocokan Model (Validitas & Reliabilitas)

**Tabel 5**  
**Validitas Indikator**

Item	Loading Factor	T-Value
KO1	0,57	9,19
KO2	0,53	9,23
KO3	0,56	9,38
KO4	0,60	9,66
KO5	0,59	10,44
KO6	0,58	8,63
KO7	0,48	7,83
KO8	0,45	7,38
KO9	0,64	10,26
KO10	0,50	7,22
KO11	0,56	10,76
KO12	0,58	10,76
KO13	0,64	10,75
MK1	0,68	14,18
MK2	0,64	14,48
MK3	0,64	13,93
MK4	0,45	7,78
MK5	0,61	12,49
MK6	0,48	7,25
MK7	0,57	11,98
MK8	0,16	1,96
MK9	0,48	9,00
MK10	-0,081	-0,98
MK11	0,71	14,47
MK12	0,58	10,78
MK13	0,30	3,94
MK14	0,64	12,60
KK1	0,52	10,10
KK2	0,47	6,27
KK3	0,48	13,20
KK4	0,48	10,78
KK5	0,44	7,88
KK6	0,47	10,69
KK7	0,48	12,05
KK8	0,43	8,82
KK9	0,40	8,03
KK10	0,16	2,50
KK11	0,50	12,28
KK12	0,52	11,82
KK13	0,43	10,69
KK14	0,43	5,93
KK15	0,37	5,23

Sumber: Hasil Olah Data

Pada Tabel 5, tiap variabel manifes sudah memenuhi syarat karena *loading factor*-nya > 0,40 dan *T-Value* > *T-Tabel* kecuali item MK8 (0,16; 1,96), MK10 (-0,081; -0,98), MK13 (0,30), KK9 (0,40), KK10 (0,16), dan KK15 (0,37). *Loading factor* keenam variabel tersebut ≤ 0,40 sehingga variabel dihapus dan dilakukan pengukuran validitas ulang pada Tabel 6.

Pada Tabel 6, tiap variabel manifes tetap memenuhi syarat karena *loading factor*-nya > 0,40. Bobot regresi dan estimasi terstandarisasi dari konstruk ini nilainya signifikan dengan nilai *T-Value* yang lebih besar dari 1,97 (*T-Tabel* dengan Degree of Freedom = 188 – 2 = 186 pada tingkat signifikansi 5% *two tailed*).

Reliabilitas dihitung dengan formula *construct reliability* berikut ini.

$$\frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + (\sum \text{measurement error})}$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = \frac{52,9984^2}{52,9984^2 + 5,72} = 0.902585902$$

$$\text{Motivasi Kerja} = \frac{41,9904^2}{41,9904^2 + 4,52} = 0.902817434$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = \frac{31,2481^2}{31,2481^2 + 6,41} = 0.829784296$$

Nilai *construct reliability* yang disarankan > 0,7. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *construct reliability* pada konstruk Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja telah terpenuhi.



**Tabel 6**

**Validitas dan Reliabilitas Indikator Setelah Item Tidak Valid Di-Exclude**

Item	Standardized Loading (y)	( $\Sigma y$ ) <sup>2</sup>	Measurement Error ( $x = 1 - y$ )	( $\Sigma x$ )	T-Value		
KO1	0,57	52,9984	0,43	5,72	9,19		
KO2	0,53		9,24				
KO3	0,56		9,39				
KO4	0,60		9,66				
KO5	0,59		10,45				
KO6	0,58		8,63				
KO7	0,48		7,81				
KO8	0,45		7,38				
KO9	0,64		10,27				
KO10	0,50		7,22				
KO11	0,56		10,78				
KO12	0,58		10,77				
KO13	0,64		10,76				
<hr/>							
MK1	0,68	41,9904	0,32	4,52	14,18		
MK2	0,64		14,47				
MK3	0,64		13,95				
MK4	0,45		7,78				
MK5	0,61		12,50				
MK6	0,48		7,25				
MK7	0,57		11,90				
MK9	0,48		8,92				
MK11	0,72		14,49				
MK12	0,57		10,68				
MK14	0,64		12,53				
<hr/>							
KK1	0,52		31,2481		0,48	6,41	9,99
KK2	0,44				5,86		
KK3	0,49	13,44					
KK4	0,49	10,90					
KK5	0,43	7,80					
KK6	0,47	10,72					
KK7	0,47	11,99					
KK8	0,42	8,55					
KK11	0,50	12,42					
KK12	0,53	12,07					
KK13	0,43	10,75					
KK14	0,40	5,49					

Sumber: Hasil Olah Data

**Uji Kovarians**

Uji kovarians LISREL dapat dilihat pada kolom *Covariance Matrix* dan kolom *Covariance Matrix of Latent Variables* pada lampiran dan diperoleh hasil positif di tiap hubungan linear antar variabel. Tidak

ada hubungan antar variabel yang kovariansnya bernilai negatif atau nol.

**Persamaan Struktur**

Gambar 4 menunjukkan Ach (Need for Achievement), Pow (Need for Power), Aff (Need for Affiliation), dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan

terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai  $R^2 = 0,72$  atau sebesar 72% dengan *error variance* sebesar 0,28.

$$\text{Komitmen} = 0,18 \cdot \text{Ach} - 0,42 \cdot \text{Pow} + 0,31 \cdot \text{Aff} + 0,85 \cdot \text{Kepuasan}, \text{Errorvar.} = 0,28, R^2 = 0,72$$

(0,19)	(0,48)	(0,29)	(0,13)	(0,067)
0,92	-0,87	1,04	6,30	4,18

Sumber: Hasil Olah Data

### Gambar 4 Persamaan Struktur

T-Value *Need for Achievement* (0,92), *Need for Power* (0,87) dan *Need for Affiliation* (1,04) < T-Tabel (1,97). T-Value Kepuasan kerja (6,30) > T-Tabel (1,97). Kesimpulannya, *Need for Achievement*, *Need for Power*, dan *Need for Affiliation* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, sedangkan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

### Matriks Korelasi Variabel Independen

	Ach	Pow	Aff	Kepuasan
Ach	1.00			
Pow	0.87 (0.05)	1.00		
Aff	0.80 (0.04)	0.91 (0.05)	1.00	
Kepuasan	0.54 (0.06)	0.65 (0.06)	0.52 (0.06)	1.00

Sumber: Hasil Olah Data

### Gambar 5

### Matriks Korelasi Variabel Independen

Pada Gambar 5, peneliti dapat membuktikan apakah ke 23 indikator variabel eksogen sebaiknya dikelompokkan ke dalam 4 dimensi (*Need for Achievement*, *Need for Power*, *Need for Affiliation*, dan Kepuasan Kerja) seperti model yang digunakan dalam kasus ini, atau lebih baik dijadikan dalam satu dimensi saja.

Nilai standar kesalahan pada korelasi antara *Need for Power* dan *Need for Achievement* adalah 0,05 dan korelasinya adalah 0,87, sehingga dapat disimpulkan secara kasar bahwa kemungkinan korelasi tertinggi adalah  $0,05 + 0,87 = 0,92$ . Nilai standar kesalahan pada korelasi antara *Need for Affiliation* dan *Need for Achievement* adalah 0,04 dan korelasinya adalah 0,80, sehingga dapat disimpulkan secara kasar bahwa kemungkinan korelasi tertinggi adalah  $0,04 + 0,80 = 0,84$ . Nilai standar kesalahan pada korelasi antara *Need for Affiliation* dan *Need for Power* adalah 0,05 dan korelasinya adalah 0,91, sehingga dapat disimpulkan secara kasar bahwa kemungkinan korelasi tertinggi adalah  $0,05 + 0,91 = 0,96$ . Nilai standar kesalahan pada korelasi antara Kepuasan Kerja dan *Need for Achievement* adalah 0,06 dan korelasinya adalah 0,54, sehingga dapat disimpulkan secara kasar bahwa kemungkinan korelasi tertinggi adalah  $0,06 + 0,54 = 0,60$ .

Nilai standar kesalahan pada korelasi antara Kepuasan Kerja dan *Need for Power* adalah 0,06 dan korelasinya adalah 0,65, sehingga dapat disimpulkan secara kasar bahwa kemungkinan korelasi tertinggi adalah  $0,06 + 0,65 = 0,71$ . Nilai standar kesalahan pada korelasi antara Kepuasan Kerja dan *Need for Affiliation* adalah 0,06 dan korelasinya adalah 0,52, sehingga dapat disimpulkan secara kasar bahwa kemungkinan korelasi tertinggi adalah  $0,06 + 0,52 = 0,58$ .

Nilai korelasi tertinggi antara *Need for Achievement*, *Need for Power*, dan *Need for Affiliation* mendekati 1, sehingga model sebaiknya menggunakan satu dimensi saja yaitu dimensi motivasi. Sementara itu, kemungkinan nilai tertinggi Kepuasan Kerja terhadap *Need for Achievement*, *Need for Power*, dan *Need for Affiliation* jauh dari nilai 1, yang berarti adanya hubungan yang sempurna antar variabel, sehingga penggunaan Kepuasan Kerja sebagai dimensi di luar dimensi lainnya dirasa tepat.

### Uji Normalitas

Data dikatakan terdistribusi normal bila P-Value *Skewness and Kurtosis*  $> 0,05$ . Pada Tabel 7, terdapat 7 item dengan skor univariat P-Value  $< 0,05$  antara lain item MK1 (0,008), MK3 (0,001), MK5 (0,005), MK11 (0,034), MK14 (0,000), KK11

(0,042), dan KO12 (0,034) sehingga tidak normal distribusinya. Skor multivariat P-Value  $< 0,05$  sehingga distribusi data ke 36 item secara simultan tidak normal.

**Tabel 7**  
**Normalitas Univariat dan Multivariat**

Variabel	Skewness dan Kurtosis	
	P-Value Univariate	P-Value Multivariate
MK1	0,008	0,000
MK2	0,110	
MK3	0,001	
MK4	0,344	
MK5	0,005	
MK6	0,233	
MK7	0,324	
MK8	0,265	
MK11	0,034	
MK12	0,059	
MK14	0,000	
KK1	0,301	
KK2	0,597	
KK3	0,140	
KK4	0,293	
KK5	0,098	
KK6	0,054	
KK7	0,204	
KK8	0,259	
KK11	0,042	
KK12	0,116	
KK13	0,093	
KK14	0,618	
KO1	0,354	
KO2	0,130	
KO3	0,111	
KO4	0,234	
KO5	0,242	
KO6	0,670	
KO7	0,873	
KO8	0,133	
KO9	0,176	
KO10	0,301	
KO11	0,213	
KO12	0,034	
KO13	0,351	

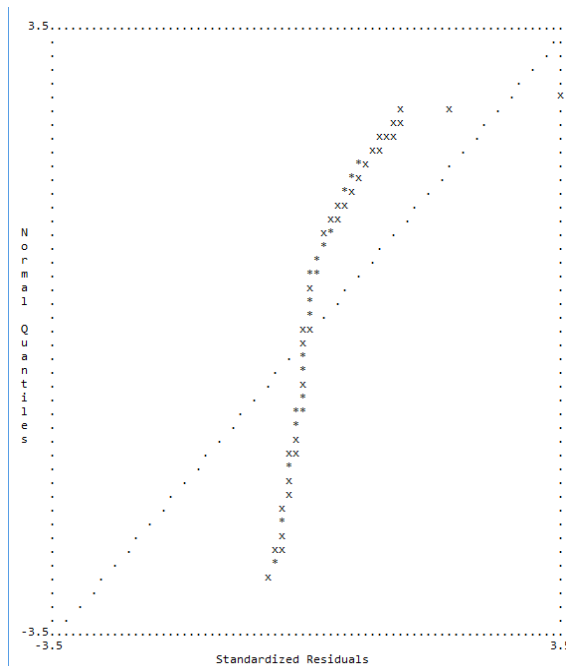
Sumber: Hasil Olah Data

**Tabel 8**  
**Goodness of Fit Statistics**

Kategori	Angka Normal	Modifikasi RML
Degrees of Freedom		584
Minimum Fit Function Chi-Square		1430.94 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square	0 atau mendekati 0 P > 0,05	1430.81 (P = 0.0)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square		5.11 (P = 1.000)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	0 atau mendekati 0	0.0
90 Percent Confidence Interval for NCP		(0.0 ; 0.0)
Minimum Fit Function Value		7.65
Population Discrepancy Function Value (F0)		0.0
90 Percent Confidence Interval for F0		(0.0 ; 0.0)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	>0,1 poor fit 0,05 – 0,08 fair fit < 0,05 close fit	0.0
90 Percent Confidence Interval for RMSEA		(0.0 ; 0.0)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)		1.000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	< Saturated & Independence	4.000
90 Percent Confidence Interval for ECVI		(4.000 ; 4.000)
ECVI for Saturated Model		7.12
ECVI for Independence Model		101.51
Chi-Square for Independence Model with 861 Degrees of Freedom		18910.74
Independence AIC		18982.74
Model AIC	< Saturated & Independence	169.11
Saturated AIC		1332.000
Independence CAIC		19135.25
Model CAIC	< Saturated & Independence	516.50
Saturated CAIC		4153.47
Normed Fit Index (NFI)	≥ 0,9	1.00
Non-Normed Fit Index (NNFI)	≥ 0,9	1.03
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	≥ 0,9	0.93
Comparative Fit Index (CFI)	Mendekati 1	1.000
Incremental Fit Index (IFI)	Mendekati 1	1.03
Relative Fit Index (RFI)	Mendekati 1	1.00
Critical N (CN)		24368.02
Root Mean Square Residual (RMSR)	< 0,05	0.048
Standardized RMR		0.071
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,9	0.70
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0,9	0.66
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	≥ 0,9	0.62

Sumber: Hasil Olah Data

Peneliti menggunakan formula Satorra-Bentler. Pada LISREL, formula Satorra-Bentler diterapkan sebagai metode *Robust Maximum Likelihood* (RML) dan implementasinya dengan menghitung *Asymptotic Covariance Matrix* (ACM) dari varians dan kovarians sampel penelitian. Uji kecocokan keseluruhan model dapat dilihat di Tabel 8 *Goodness of Fit*.



Sumber: Hasil Olah Data

**Gambar 6**

### Q Plot of Standardized Residuals

*Output LISREL* tersebut bernama normal probability (Q-plots) yang menunjukkan asumsi terpenuhi tidaknya asumsi normalitas dan juga kemungkinan suatu model dikatakan *fit*. Dari *output* tersebut dapat diketahui bahwa secara keseluruhan, model dianggap *acceptable fit* karena garis residual memiliki kecuraman > 45 derajat.

## PEMBAHASAN

Konsep uji varians mirip dengan konsep korelasi. Pada penelitian ini, uji kovarians positif di tiap hubungan linear antar variabel. Bila 36 variabel manifes dihubungkan satu sama lain, terdapat hubungan yang positif antar variabel manifes tersebut. Begitu pula dengan tiap variabel laten dihubungkan satu sama lainnya, maka terdapat hubungan yang positif antar variabel laten tersebut.

Hasil tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian Steinmetz H., Park Y. K., dan Kabst R. bahwa kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi tidak berhubungan secara positif terhadap komitmen organisasi pada subyek penelitian pelajar MBA eksekutif dan alumni program MBA<sup>8</sup>. Penelitian yang dilakukan oleh Jatnika A., Haryadi T., dan Wiryono P. mendukung hasil penelitian penulis yaitu komitmen dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan taraf signifikansi 0,01 pada subyek penelitian etani sebagai fasilitator pembelajaran di Pusat Pelatihan Pertanian dan Perdesaan Swadaya (P4S) Jawa Barat<sup>9</sup>.

Persamaan struktur menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Kebutuhan berprestasi, kekuasaan, hubungan, dan kepuasan kerja secara simultan memiliki

pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar 72%. Hasil ini didukung oleh penelitian Maulana T. H. bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi<sup>10</sup>. Penelitian lainnya oleh Tania dan Sutanto pun menyatakan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi<sup>11</sup>.

Pada penelitian ini secara parsial kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan hubungan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Maulana T. H. menyatakan bahwa kebutuhan pegawai akan prestasi, kekuasaan, dan hubungan secara simultan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi yang dibuktikan dengan tanggung jawab yang tinggi dan disiplin kerja<sup>10</sup>. Namun, pada penelitian ini 3 pilar teori motivasi McClelland berdiri sendiri sehingga tidak bisa dibandingkan dengan penelitian Maulana T. H tersebut.

Hasil penelitian oleh Siburian dengan subyek penelitian guru SMA Negeri di Kabupaten Humbang Hasundutan menyatakan bahwa motivasi berprestasi (need for achievement) berpengaruh terhadap komitmen organisasi di mana 7% dari perubahan-perubahan komitmen organisasi ditentukan oleh motivasi

berprestasi<sup>12</sup>, sedangkan Ariningtyas dengan subyek penelitian pegawai negeri sipil di Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan, dan Kehutanan menyatakan bahwa motivasi berprestasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai signifikansi 0,061<sup>13</sup>.

Komitmen organisasi ditunjukkan oleh pegawai melalui keinginannya untuk berprestasi di organisasi. Mangkunegara menyatakan bahwa organisasi perlu menjaga komitmen pegawai dengan memberikan *reward* berupa penghargaan dan kesempatan promosi. Pemberian penghargaan dan promosi mendorong pegawai untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi serta menjadi motif bagi pegawai untuk mengarahkan arah dalam menyalurkan intensitas upayanya melalui ketekunan dalam bekerja. Dengan terpenuhinya motif pegawai dalam mencapai prestasi kerja maka komitmen organisasi pegawai akan meningkat<sup>14</sup>.

Penelitian Latihani N. A., dan Tukijan menyatakan bahwa motivasi berafiliasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana<sup>15</sup>.

Pada penelitian ini, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Sejalan dengan

Haryanto bahwa persepsi yang berkaitan dengan pekerjaan, kepuasan terhadap situasi kerja, dan kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pegawai akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi<sup>16</sup>. Kesimpulan tersebut dikuatkan oleh penelitian Tanuwijaya dan Pramudistya bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi<sup>17</sup>. Penelitian lain oleh Siburian dengan subyek penelitian guru SMA Negeri di Kabupaten Humbang Hasundutan menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi<sup>12</sup>.

Berdasarkan hasil penelitian, ketiga variabel motivasi yang meliputi "need for achievement", "need for power", dan "need for affiliation" tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya ketiga variabel motivasi tersebut tidak berdampak signifikan terhadap naik turunnya komitmen afektif para pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap komitmen karyawan. Peran dominan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menutupi peran variabel lain dalam hal ini adalah aspek motivasional dari sisi isi (content) sedangkan variabel kepuasan kerja lebih

menekankan pada proses seperti persepsi yang berkaitan dengan pekerjaan, kepuasan pegawai terhadap situasi kerja, dan kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pegawai terhadap kondisi organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian Tjahjono et al bahwa persepsi karyawan yang positif terhadap pekerjaan berdampak pada tingkat komitmen organisasi<sup>18,19</sup>.

Pada Tabel 8, secara keseluruhan uji kecocokan keseluruhan model dinyatakan fit walaupun ada 3 ukuran yang tidak *fit* seperti GFI, AGFI, dan PGFI. Hal ini didukung oleh matriks residual yang angkanya mendekati nol. Q-plots pada model ini masih dianggap *acceptable fit*.

## KESIMPULAN

1. Kebutuhan berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.
2. Kebutuhan akan kekuasaan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.
3. Kebutuhan akan hubungan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.

4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.
5. Kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan hubungan, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul.

## **SARAN**

1. Secara keseluruhan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul sudah masuk kriteria tinggi. Hal ini perlu dipertahankan dengan cara memepertahankan skor indikator yang sudah baik dan meningkatkan skor indikator yang masih rendah. Pada variabel motivasi kerja, pemberian reward dapat meningkatkan prestasi pegawai dalam bekerja dengan segala risiko yang ada. Aktivitas kelompok yang bersifat keagamaan dan kekeluargaan dapat meningkatkan komunikasi yang sehat dan positif antar pegawai sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan dorongan pegawai untuk berkumpul dan berkelompok.
2. Pada variabel kepuasan kerja, RS PKU Muhammadiyah Bantul perlu memperhatikan dan menyesuaikan kesempatan promosi karir dan tunjangan kerja sehingga pegawai merasa nyaman dan puas dalam bekerja. RS PKU Muhammadiyah Bantul juga perlu terbuka atas segala kritikan dan masukan dari pegawai mengenai kebijakan rumah sakit serta menyediakan lingkungan kerja yang optimal sehingga pegawai merasa adil dalam bekerja.
3. Pada variabel komitmen organisasi, RS PKU Muhammadiyah Bantul perlu memperhatikan kesejahteraan pegawai sehingga pegawai akan memiliki persepsi untuk bertahan di RS PKU Muhammadiyah Bantul walaupun ada pekerjaan lain di luar rumah sakit yang lebih baik. RS PKU Muhammadiyah Bantul juga perlu melibatkan pegawai pada program kerja rumah sakit sehingga secara tidak langsung pegawai merasa dihargai oleh rumah sakit. Hal tersebut akan mempengaruhi perasaan pegawai bahwa RS PKU Muhammadiyah Bantul merupakan bagian dari hidupnya sehingga pegawai akan berusaha untuk disiplin dalam bekerja dan menekan tingkat pelanggaran terhadap kebijakan rumah sakit.



4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kebutuhan akan prestasi, kebutuhan kekuasaan, kebutuhan hubungan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi secara simultan, sehingga untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawainya, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta perlu meningkatkan indikator-indikator di variabel tersebut.
5. Naik turunnya komitmen organisasi pegawai RS PKU Muhammadiyah Bantul dapat dijelaskan dari kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan hubungan, dan kepuasan kerja sebesar 72%.
6. Secara parsial, hanya kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sisanya kebutuhan akan kekuasaan, kekuasaan, dan hubungan masing-masing tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga saran untuk manajerial RS PKU Muhammadiyah Bantul yaitu lebih concern kepada kepuasan kerja para pegawainya serta saran untuk penelitian selanjutnya yaitu menelaah lebih mendalam mengenai variabel kebutuhan akan prestasi, kekuasaan dan hubungan secara parsial sebagai pembanding pada penelitian ini dan meneliti variabel-variabel lainnya yang

sekiranya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

1. [http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/data\\_list.php?pagesize=500](http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/data_list.php?pagesize=500) php diakses tanggal 17 Februari 2017
2. Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta
3. Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jilid 1. Alih Bahasa Diana Angelica dkk. Jakarta: Salemba Empat.
4. Qosyim, Roshiful Aqli, 2014. Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Dinas Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang. *Jurnal Relasi STIE Mandala Jember* Vol. 2
5. Sutrisno E, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
6. Widnyana, I G. N., Sintaasih, D. K., Riana, I G., 2016, Efek Pemoderasian Status Kepegawaian pada Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan*

- Kewirausahaan* Volume 10 Nomor 1  
Tahun 2016 Publisher: Universitas  
Udayana
7. Umar H, 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
  8. Steinmetz, H., Park, Y.K., Kabst, R., Steinmetz, H., Park, Y.K. and Kabst, R., 2011. The Relationship between Needs, Job Involvement, and Organizational Commitment in South Korea and Germany. *Journal of Managerial Psychology*.
  9. Jatnika A, Haryadi T, Wiryono, P, 2015, Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Petani sebagai Fasilitator Pembelajaran di Pusat Pelatihan Pertanian dan Perdesaan Swadaya (P4S) Jawa Barat. *Agrikultura* Vol 26, No 2 Publisher: Agrikultura
  10. Maulana, Tofan Hasan, 2012, 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung', *Skripsi*, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Univeristas Pasundan, Bandung.
  11. Tania A., Sutanto E. M., 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife Di Surabaya. *Agora* Vol. 1 No. 3 *Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis* Pafe: 1702-1710
  12. Siburian, Tiur Asi, 2013, 'Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMA Negeri di Kabupaten Humbang Hasundutan', *Disertasi*, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan, Medan.
  13. Ariningtyas, Candhra Kartika, 2013, Motivasi Berprestasi: Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasional Dan Produktivas Kerja (Studi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan), *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis* Vol. 2 No. 1, Universitas Brawijaya, Malang.
  14. Mangkunegara, A. A. & Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
  15. Latihani N. A., Tukijan , 2016, Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Berafiliasi dan Kecerdasan Emosional dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi* Vol 24, No 41

16. Haryanto, Budi. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Kalangan Dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurnal Emisi* Vol. 1 No. 1.
17. Tanuwijaya I., Pramudistya D. W., 2014. Analisa Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi di Restoran Pavillion J.W. Marriott Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* Vol. 2 Page 186-191.
18. Tjahjono, H. K., Palupi, M., Dirgahayu P., 2015. Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness, and Career Satisfaction on Affective Commitment. *Jurnal Bisnis & Birokrasi* 22 (2) Page 130-135
19. Tjahjono, H. K., Palupi, M., Yuasmara, P. G., 2015. Peran Pemediasian Kepuasan Karir Pada Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Karir Pada Komitmen Afektif Karyawan Swasta di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Akmenika Akuntansi dan Manajemen* 12 (1)