

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Suparyanto

Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan

Amin Wahyudi

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effect of: (1) organizational commitment on job satisfaction, (2) organizational commitment to employee performance, (3) job satisfaction on employee performance, (4) To analyze the indirect effect of organizational commitment on performance through job satisfaction in Statistics Grobogan. The experiment was conducted at the Central Bureau of Statistics Grobogan. The data used are primary data taken from questionnaires to the respondents. All data captured through questionnaires every variable. Classical assumption final results showed all the data of each variable multikolinearkitas pass the test, autocorrelation, heteroscedasticity, and normality test of data as many as 41 people. Data analysis tools are used with path analysis, test direct effect, and indirect effect test. Based on the results of hypothesis testing we can conclude: influence of organizational commitment on employee performance; influence of organizational commitment on job satisfaction; influence job satisfaction on employee performance; organizational commitment has a direct influence on the performance of employees through job satisfaction.

Keywords: *Organizational Commitment, Performance, Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Organisasi memiliki beberapa unsur penting salah satunya adalah sumber daya manusia atau tenaga penggerak jalannya organisasi menuju tercapainya tujuan yang telah disepakati terlebih dahulu. Organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah instansi yang merupakan wadah bagi para sumber daya manusia atau tenaga kerja, baik sebagai pimpinan maupun bawahan, melihat keberadaan tenaga kerja/karyawan tersebut maka manajemen perkantoran perlu memperhatikan kepentingan pegawai dan mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong peningkatan kinerja pegawainya.

Pegawai akan merasa punya kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan kinerja yang telah dicapai. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan oleh semua orang dalam kehidupan kerjanya. Seorang pegawai akan memperoleh ki-

nerja yang baik bila hasil kerjanya sesuai dengan standar baik kualitas maupun kuantitasnya. Menurut Georger dalam Ranupandoyo dan Husnan (1997: 181) kinerja merupakan suatu penghargaan yang merupakan kebutuhan manusia.

Menurut Miner (1988) dalam Atmaji dan Intan Novela Qurrotul Aini (2001: 81), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai tertentu dari perusahaan di mana individu tersebut bekerja. Dalam penentuan kinerja menurut Timpe (1998) dalam Marnoto (2008: 18) dikemukakan tiga peran kinerja, yaitu: 1) Keterampilan yang meliputi kemampuan, dan kecakapan individu, 2) Tingkat upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas karyawan, dan 3) Kondisi eksternal dan internal yang

mendukung produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bergantung pada ketiga faktor tersebut, jika salah satu cukup atau tidak mendukung satu dengan yang lain maka kinerja akan terganggu.

Organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, karena pada dasarnya organisasi merupakan bentuk perserikatan dari manusia untuk mencapai tujuan bersama dimana di dalamnya terdapat aktifitas, oleh karena itu organisasi perlu memiliki pegawai yang berkualitas serta mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh adanya komitmen organisasional yang tinggi pula, untuk itu perlu adanya suatu komitmen yang muncul dalam diri pegawai. Tingginya komitmen pegawai terhadap organisasi sangat diperlukan karena mendukung keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misi. Ciri-ciri pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi dicerminkan dari rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas pekerjaan, mengerjakan tugas dengan sepenuh hati, keinginan untuk terus bergabung dengan organisasi, dan adanya keinginan untuk memajukan organisasi.

Menurut Robbin dalam Amin Wahyudi (2004: 118) komitmen organisasi adalah "tingkat kekuatan seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat, dan patuh terhadap organisasi. Komitmen organisasi dalam tiga bentuk yaitu: komitmen kontinuan, komitmen afektif, dan komitmen normatif". Komitmen kontinuan menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi jika memutuskan keluar dari organisasi. Komitmen normatif adalah perasaan yang pegawai untuk tetap bergabung dengan organisasi. Sedangkan komitmen afektif menekankan pada kekuatan dari keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi karena mereka setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, komitmen organisasional dapat diukur dengan di-

mensi komitmen afektif. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional untuk dimensi komitmen afektif memiliki keterkaitan yang menekankan pada aspek emosi seseorang. Hal ini diartikan bahwa komitmen afektif dapat tumbuh karena adanya keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi. Orang yang tingkat komitmen afektifnya tinggi, ingin tinggal dalam organisasi karena mereka percaya organisasi membantu dan mau menolongnya dalam misi organisasi.

Keberhasilan Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Grobogan perlu didukung sumber daya manusia yang berkualitas dengan komitmen yang tinggi. Kondisi yang peneliti amati di lapangan bahwa pegawai di BPS Kabupaten Grobogan belum seluruhnya menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Perilaku yang nampak dicerminkan dari kesungguhan dan keyakinan dalam menjalankan tugas maupun keberanian dalam menyelesaikan tanggung jawab tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen yang ada dalam diri pegawai perlu ditumbuhkan, sehingga tugas dan tanggung jawab yang dibebankan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi akan memiliki kekuatan dan keinginan yang tinggi untuk bekerja sepenuh hati sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karena pegawai setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan apabila pegawai sudah merasa senang bekerja di organisasi, umumnya akan muncul kepuasan kerja. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Menumbuhkan komitmen pegawai dan kepuasan kerja merupakan arti penting bagi usaha organisasi BPS karena hal tersebut memberikan kontribusi positif pada kinerja suatu organisasi. Menurut Mohammad Mahsun (2006: 160) pengukuran kinerja organisasi dalam kerangka *Balance Scorecard* selain berorientasi pada aspek finansial, organisasi juga perlu mengukur kinerjanya berdasarkan aspek non finan-

sial. Dalam kerangka *Balance Scorecard*, untuk mengukur kinerja organisasi dilakukan melalui empat pendekatan yang dibagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Untuk memperoleh keseimbangan dalam pengukuran kinerja organisasi, perspektif proses internal serta perspektif inovasi dan pembelajaran juga perlu dikembangkan. Kinerja jangka panjang yang ingin dicapai organisasi akan tercapai secara memuaskan apabila proses internal dan kualitas sumber daya manusia organisasi ikut dikembangkan (*human resources scorecard*).

Surya Dharma dan Yuanita Sunatrio (2001: 9) mengungkapkan "*human resource scorecard* merupakan salah satu pendekatan organisasi untuk menjawab tantangan yang dihadapinya dan mengetahui bagaimana kontribusi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi". Pengembangan dan pertumbuhan sumber daya manusia yang dilakukan organisasi diharapkan akan memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, selanjutnya menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. Kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dapat dicerminkan dari tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi maupun tingkat kinerja dengan melalui kepuasan kerja pegawai.

Komitmen organisasi dalam arti luas mengandung dua pengertian, yaitu komitmen organisasi terhadap pegawai atau komitmen pegawai terhadap organisasi atau sering disebut dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan terjemahan dari istilah asing *organizational commitment* yaitu keterikatan/komitmen karyawan terhadap organisasi. Konsep komitmen yang dikemukakan pada komitmen organisasional (*organizational commitment*) pada dasarnya sama dengan komitmen pegawai apabila orientasi komitmen pegawai ditujukan pada organisasi. Sedangkan apabila orientasi komitmen pegawai ditujukan pada profesi atau pekerjaan disebut dengan komitmen

profesional atau komitmen pegawai terhadap profesi/pekerjaan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Hipotesis yang berhubungan dengan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan.
- H2: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan.
- H3: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan.
- H4: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif statistik, yaitu suatu penelitian yang bersifat mendeskripsikan dan mencari hubungan secara statistik antara satu permasalahan dengan permasalahan yang lainnya.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan. Penulis mengadakan penelitian ini dengan pertimbangan karena tersedianya data penelitian, belum adanya penelitian yang sama, baik dilihat dari objek maupun subjek penelitian serta ada permasalahan tentang manajemen sumber daya manusia yang pengelolaan belum maksimal.

Populasi dari penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan. yang berjumlah 41 orang. Populasi adalah sekumpulan orang atau objek yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal dan yang membentuk masalah pokok dalam suatu riset khusus (Singgih, 2002: 48).

Sampel yaitu sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Djarwanto dan Subagyo, 2003: 108). Mengingat jumlah populasi tidak terlalu besar maka dalam penelitian ini seluruh populasi diambil sebagai sampel. Dengan demikian penelitian ini menggunakan penelitian sensus. Hal ini sejalan dengan pendapat Suharsimi Arikunto (2004: 127) apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10 – 15% atau 20 – 25% atau lebih tergantung setidaknya dari kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga dan dana.

Teknik penarikan sampel atau *sampling* adalah cara atau teknik yang dipergunakan untuk mengambil sampel (Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 2003: 118). Adapun teknik pengambilan sampel dengan metode atau teknik *total sampling* yaitu semua jumlah populasi diambil semua (Sugiyono, 2004: 64).

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Imam Ghozali (2005: 160), variabel *intervening* merupakan variabel antara atau mediasi, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model *cassual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Tujuan analisis jalur dalam penelitian ini

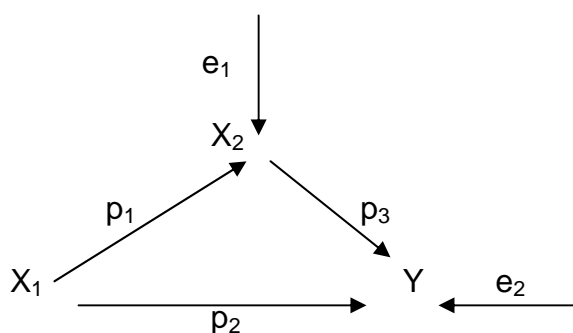
untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (X_2) sebagai variabel *intervening*. Dalam analisis jalur ini ada dua persamaan sebagai berikut (Imam Ghozali, 2005: 161):

$$X_2 = b_1 X_1 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_2 \dots\dots (2)$$

Dari kedua persamaan tersebut dapat diturunkan ke dalam model analisis jalur (*path analysis*) sebagai berikut: (Imam Ghozali, 2005: 163):

GAMBAR 2
MODEL ANALISIS JALUR



Keterangan:

X_1 = Komitmen organisasional

X_2 = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja

p = Koefisien jalur dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

e = Jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan (*Unexplained variance*)

Uji pengaruh langsung

Pengujian ini dilakukan berkaitan dengan pengujian hipotesis 1, 2 dan 3. Uji t berkaitan dengan pengujian hipotesis 1 digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Uji t berkaitan dengan pengujian hipotesis 2 digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap kinerja.

Uji t berkaitan dengan pengujian hipotesis 3 digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Kriteria pengujian dapat dilakukan dengan melihat nilai

probabilitas yang ditunjukkan pada *output* SPSS dengan kriteria apabila *p value* < 0,05 maka H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya apabila *p value* > 0,05 maka H_0 diterima yang berarti tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji pengaruh tidak langsung

Pengujian ini berkaitan dengan pengujian hipotesis 4 yaitu menguji apakah komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

a. Tahap analisis dilakukan dengan langkah menghitung nilai *p* (koefisien jalur) dan nilai *e* (*unexplained variance*). Nilai *p* atau koefisien jalur dapat dilihat dari nilai Beta atau *Standardized Coefficient* yang ditunjukkan oleh SPSS, sedangkan besarnya nilai *e* dicari dengan rumus $e = \{(1-R^2)^2\}$.

b. Berdasarkan perhitungan koefisien jalur (*p*) dan nilai *e* dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung } X_1 \rightarrow Y &= p_2 \\ \text{Pengaruh tidak langsung } X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y &= p_1 \times p_3 \end{aligned}$$

Total pengaruh (korelasi komitmen ke kinerja) = $p_2 + (p_1 \times p_3)$

Jadi besarnya koefisien pengaruh tidak langsung dihitung dari total pengaruh korelasi komitmen ke kinerja atau $p_2 + (p_1 \times p_3)$.

Pengujian hipotesis

Keputusan pengujian hipotesis 4 dilakukan dengan membandingkan antara koefisien pengaruh langsung (p_2) dengan koefisien pengaruh tidak langsung ($p_1 \times p_3$). Apabila besarnya koefisien pengaruh tidak langsung ($p_1 \times p_3$) lebih besar dari pengaruh langsung (p_2) maka H_0 ditolak, artinya besarnya komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sebaliknya apabila besarnya koefisien pengaruh tidak langsung ($p_1 \times p_3$) lebih kecil dari pengaruh langsung (p_2) maka H_0 diterima, arti-

nya besarnya komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas butir pertanyaan instrumen komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja, disajikan rangkuman hasilnya sebagai berikut:

a. Komitmen organisasional (X_1)

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa 8 butir pertanyaan instrumen variabel komitmen organisasional semuanya valid karena masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05.

b. Kepuasan kerja (X_2)

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa 13 butir pertanyaan instrumen kepuasan kerja semuanya valid karena masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05.

c. Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa 20 butir pertanyaan instrumen kepuasan kerja semuanya valid karena masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05.

2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai diperoleh nilai Cronbach's Alpha masing-masing 0,894; 0,632; dan 0,890.

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen dari variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai adalah reliabel karena menghasilkan *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Kriteria untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas pada model regresi dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factors*

(VIF). Apabila nilai *Tolerance* > 0,1 dan nilai VIF yang dihasilkan dari masing-masing variabel < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai *Tolerance* (0,379 dan 0,379) > 0,1 dan nilai VIF (2,635 dan 2,635) < 10 berarti tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini berarti pula, masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi linear.

2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Glejser Test* dengan cara meregres ulang variabel *absolut residual* dengan semua variabel independen. Kriteria uji yang diharapkan dari pengujian ini jika masing-masing variabel independen tidak signifikan terhadap *absolut residual* atau *p value* > 0,05 maka model regresi tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Berdasarkan uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel independen (komitmen organisasional dan kepuasan kerja) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *absolut residual* ditunjukkan nilai *p value* masing-masing 0,059 dan 0,377 > 0,05. Dengan demikian model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Pengujian ada tidaknya autokorelasi pada model regresi dilakukan dengan *Runs Test* sedangkan model regresi bebas dari autokorelasi apabila dari uji *Runs (Runs Test)* menghasilkan nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* > 0,05.

Hasil uji autokorelasi dengan *Runs Test* diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* (0,755) > 0,05 yang berarti tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah autokorelasi.

4. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria pengujian apabila hasil pengujian menghasilkan nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* > 0,05 maka residual normal.

Berdasarkan uji normalitas diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* (0,958) > 0,05 berarti residual normal.

Analisis Jalur

Tujuan analisis jalur dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (X_2). Identifikasi variabel untuk model empiris yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari 3 variabel. Variabel independen diwakili komitmen organisasional (X_1) dan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y) sedangkan variabel yang berfungsi sebagai perantara atau *intervening* adalah kepuasan kerja (X_2). Analisis jalur dalam penelitian ini dinyatakan dalam dua persamaan dan diagram sebagai berikut:

$$X_2 = b_1 X_1 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Untuk memperoleh 2 persamaan di atas, proses pengolahan data menggunakan Program SPSS yang dilakukan melalui 2 *step* sebagai berikut:

1. Step 1

Step 1 untuk memperoleh model 1 dengan memasukkan variabel komitmen organisasional (X_1) sebagai prediktor kepuasan kerja (X_2) dinyatakan dengan persamaan:

$$X_2 = a + b_1 X_1 + e_1$$

Di mana:

X_1 = Komitmen organisasional

X_2 = Kepuasan kerja

e_1 = *Error*

Berdasarkan analisis regresi dengan model 1 tersebut diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Uji koefisien regresi parsial (Uji t)

1) Uji pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan analisis regresi model 1 dapat disajikan hasil uji pengaruh komitmen organisasional terhadap loyalitas anggota seperti tabel 1 berikut:

Tabel 1

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Penjelas	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	15,413	10,052	0,000
Komitmen Organisasional	1,032	7,986	0,000
Adjusted R ² : 0,611			

Sumber : Data primer diolah 2011

Berdasarkan hasil pada tabel 1 di atas diperoleh nilai t hitung sebesar 7,986 dengan p value (0,000) < 0,05 yang berarti komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 2) Melihat besarnya koefisien jalur p_1

Untuk melihat besarnya koefisien jalur p_1 dapat dilihat dari besarnya nilai *Standardized Beta*. Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa koefisien jalur p_1 sebesar 1,032; sehingga persamaannya:

$$X_2 = 15,143 + 1,032 X_1$$

- b. Uji koefisien determinasi (R^2)

Berdasarkan *output* SPSS Model 1 dapat dilihat besarnya nilai *Adjusted R²* seperti tabel 1.

- 1) Untuk melihat besarnya sumbangan variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

R square (R^2) adalah besarnya sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan dalam bentuk persentase (%). Dari hasil di atas diketahui besarnya *Adjusted R²* adalah 0,611 artinya bahwa besarnya sumbangan yang diberikan variabel komitmen organisasional terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 61,10%. Sedangkan sisanya 38,90% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

- 2) Untuk melihat jumlah *variance* (e_1)

Untuk melihat jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan (*un-*

explained variance) untuk model 1 (e_1) dapat dihitung dengan rumus $e_1 = \{(1-R^2)^2\}$. Berdasarkan analisis regresi model 1 diperoleh *R square* sebesar 0,611. Dengan demikian besarnya:

$$\text{nilai } e_1 = \{(1-R^2)^2\}$$

$$\text{nilai } e_1 = \{(1-0,611)^2\} = 0,151$$

Berdasarkan hasil di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) untuk model 1 (e_1) adalah 0,151 artinya diluar pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan sebesar 15,10%.

2. Step 2

Step 2 untuk memperoleh Model 2 dengan memasukkan variabel komitmen organisasional (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) sebagai prediktor kinerja pegawai (Y) dinyatakan dengan persamaan:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_2$$

Di mana:

Y = Kinerja pegawai

X_1 = Komitmen organisasional

X_2 = Kepuasan kerja

e_2 = *error*

Berdasarkan analisis regresi model 2 diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Uji koefisien regresi parsial (Uji t)

Berdasarkan analisis regresi model 2 dapat disajikan hasil uji pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai seperti tabel 2 berikut:

Berdasarkan analisis regresi model 2 dapat disajikan hasil uji pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 2
Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja
terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Penjelas	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	21,545	5,060	0,003
Komitmen Organisasional	0,753	2,447	0,019
Kepuasan Kerja	0,755	3,216	0,003
F : 37,867			0,000
Adjusted R ² : 0,648			

Sumber : Data primer diolah 2011

- 1) Uji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai
Berdasarkan hasil uji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai t hitung sebesar 2,447 dengan p value (0,019) < 0,05 yang berarti komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
 - 2) Uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
Berdasarkan hasil uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai t hitung sebesar 3,216 dengan p value (0,003) < 0,05 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
 - 3) Melihat besarnya koefisien jalur p₂ dan p₃
Untuk melihat besarnya koefisien jalur p₂ dan p₃ dapat dilihat dari besarnya nilai *Standardized Beta*. Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa koefisien jalur p₂ sebesar 0,753 sedangkan koefisien jalur p₃ sebesar 0,755.
 - 4) Persamaan regresi
Berdasarkan analisis regresi Model 2 seperti pada tabel 2, diperoleh persamaan sebagai berikut:
$$Y = 21,545 + 0,753 X_1 + 0,755 X_2$$
- b. Uji ketepatan model (Uji F)
Uji ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.
Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa besarnya nilai F hitung sebesar 37,867 dengan p value (0,000) < 0,05 yang artinya ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.
- c. Uji koefisien determinasi (*Adjusted R²*)
Berdasarkan *output* SPSS Model 2 dapat dilihat besarnya nilai *Adjusted R²* seperti tabel berikut:
- 1) Untuk melihat besarnya sumbangan variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
Dari tabel 2 diketahui besarnya *Adjusted R²* adalah 0,648 artinya bahwa besarnya sumbangan yang diberikan variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 64,80%. Sedangkan sisanya 35,20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
 - 2) Untuk melihat jumlah variance (e₂)
Untuk melihat jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) untuk model 2 (e₂) dapat dihitung dengan rumus $e_2 = \{(1-R^2)^2\}$. Berdasarkan analisis regresi model 2 diperoleh R square sebesar 0,648. Dengan demikian besarnya:
nilai e₂ = $\{(1-R^2)^2\}$

$$\text{nilai } e_2 = \{(1-0,648)^2\} = 0,124$$

Berdasarkan hasil di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) untuk model 2 (e1) adalah 0,124 artinya diluar pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan sebesar 12,40%.

Dari tabel 2 tampak bahwa semua nilai koefisien jalur p1, p2, p3 yang terjadi adalah signifikan. Mengingat semua koefisien jalur signifikan berarti ada pengaruh tidak langsung pada model. Pengaruh ini diketahui dari nilai signifikansi uji t. Sedangkan nilai sig. uji t dikatakan signifikan jika nilai sig. < 0,05.

Penghitungan Pengaruh:

Dalam analisis jalur terdapat tiga macam pengaruh yaitu pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE), pengaruh tidak

langsung (*Indirect Effect* atau IE) dan pengaruh total (*Total Effect*). Berikut ini diuraikan perhitungan ketiga macam pengaruh tersebut.

a. Untuk menghitung pengaruh langsung atau DE, digunakan formula sebagai berikut:

1) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow X_2 = p1 = 1,032 \text{ (DE1)}$$

2) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai

$$X_1 \rightarrow Y = p2 = 0,753 \text{ (DE2)}$$

3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

$$X_2 \rightarrow Y = p3 = 0,755 \text{ (DE3)}$$

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung (IE) komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja digunakan formula sebagai berikut:

$$X1 \rightarrow X2 \rightarrow Y = p1 \times p3 = 1,032 \times 0,755 = 0,779 \text{ (IE)}$$

Tabel 3
Koefisien Jalur Variabel Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Dari variabel	Koefisien Jalur		Total
	DE	IE	
Komitmen organisasional (X ₁)	p2 = 0,753	-	0,108
Komitmen organisasional (X ₁) melalui Kepuasan (X ₂)	-	p1 x p3 = 1,032 x 0,755 = 0,779	0,779

Sumber: Data primer yang diolah, 2010.

Tabel 4
Hasil Uji Zero Order Correlation

		Correlations		
		Komit_Org	Kep_Kerja	Kinerja_Peg
Komit_Org	Pearson Correlation	1	.788**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	41	41	41
Kep_Kerja	Pearson Correlation	.788**	1	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	41	41	41
Kinerja_Peg	Pearson Correlation	.758**	.783**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 5
 Nilai Korelasi *Zero Order* Variabel Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan variabel terhadap kepuasan kerja	Koefisien <i>zero order</i> (ZO)
Komitmen organisasional	0,788
Kinerja pegawai	0,758

Sumber: Data primer yang diolah, 2010.

Tabel 6
Total Effect Sumbangan Variabel Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari variabel	Koefisien Jalur		Total
	DE	IE	
Komitmen organisasional (X ₁)	$p_2 \times ZO$ 0,373 x 0,788 = 0,294	-	0,294
Komitmen organisasional (X ₁) melalui Kepuasan (X ₂)	-	$(p_1 \times p_3) \times ZO =$ 0,788 x 0,788 = 0,621	0,621
Pengaruh total (<i>total effect</i>)			0,915

Sumber: Data primer yang diolah, 2010.

Dari tabel 3 ternyata komitmen organisasional memiliki jalur ke kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total adalah besarnya nilai pengaruh total variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja pegawai. Besarnya pengaruh ini dapat dicari dengan mengalikan koefisien jalur yang terbentuk (p) dengan koefisien korelasi *Pearson Zero Order*.

Berdasarkan uji *Zero Order Correlation*, rangkuman hasilnya dapat disajikan pada tabel 4.

Berdasarkan *output zero order correlation* memperlihatkan nilai korelasi *zero order* masing-masing variabel seperti tabel 5 berikut: Berdasarkan hasil di atas keputusan nilai korelasi *zero-order* yang diambil adalah sebesar 0,758, hal ini mengingat model jalur yang diharapkan hanya menggunakan 1 variabel *intervening*.

Sumbangan efektif masing-masing variabel terhadap loyalitas anggota didapat dari perkalian koefisien jalur (p), baik DE maupun IE, dengan korelasi *zero order* variabel yang bersangkutan.

an. Sumbangan masing-masing variabel ditotal untuk dihitung jumlah total sumbangan efektif.

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa pengaruh antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (*total effect*) adalah sebesar 0,915 atau 91,500% sedangkan sebesar 8,50% tidak dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Uji Hipotesis

H₁: Uji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai diperoleh p value (0,019) < 0,05 berarti komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian mendukung hipotesis 1 yang menyatakan "komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai".

H₂: Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional

sional terhadap kepuasan kerja diperoleh p value $(0,000) < 0,05$ berarti komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian mendukung hipotesis 2 yang menyatakan "Komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja".

H₃: Uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh p value $(0,003) < 0,05$ berarti kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian mendukung hipotesis 3 yang menyatakan "Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai".

H₄: Uji pengaruh komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Pengujian pengaruh tidak langsung komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Hasil uji signifikansi ketiga koefisien jalur (p_1 , p_2 , dan p_3) semuanya diperoleh hasil yang signifikan, dengan nilai p value masing-masing sebesar 0,000 ; 0,019 ; 0,003.
- b. Nilai koefisien jalur p_2 antara komitmen organisasional (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,788. Nilai koefisien jalur p_1 antara komitmen organisasional (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,373. Nilai koefisien jalur p_3 antara kepuasan kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,490.

Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung ($p_1 \cdot p_3 = 1,032 \times 0,755 = 0,779$) $>$ nilai koefisien pengaruh langsung p_2 (0,753).

Hal ini berarti menolak H_0 atau menerima H_4 . Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kesimpulan ini diambil karena nilai koefisien jalur melalui kepuasan kerja lebih kecil dibandingkan jika komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian mendukung hipotesis 4 yang menyatakan "Komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja".

Kajian Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu

1. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan Marnoto (2006) yang meneliti tentang "Pengaruh Komitmen organisasi, Motivasi kerja, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta". Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Allen dan Meyer (1990), bahwa komitmen organisasional dapat diartikan sebagai suatu kekuatan relatif dari individu dalam menghayati (mengidentifikasi) tujuan dan nilai-nilai organisasi dan tingkat keterlibatannya dalam mendukung tujuan organisasi. Konsep mengenai tiga bentuk dimensi komitmen ini telah diterima sebagai model umum dalam mengukur komitmen organisasional. Setiap individu dapat mengalami ketiga bentuk komitmen tersebut pada saat yang bersamaan dan dalam derajat yang berbeda. Sedangkan sifat dari keterlibatan individu dalam organisasi dan pekerjaan bisa berbeda tergantung pada bentuk komitmen yang lebih menonjol/dominan.

2. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya, yaitu Sri Trisnaningsih (2003) yang meneliti tentang "Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)". Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Menurut Handoko (1999: 47), kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain: a) Situasi kerja/budaya kerja, b) Hubungan sosial dalam kerja/komunikasi, c) Imbalan, dan d) Kepemimpinan, serta faktor lainnya. Robbins (2001: 101) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya "*Job Satisfaction in the way employee feels about his her job*".
3. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan Penut (2006) yang meneliti tentang "Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Dinas Perindustrian Perdagangan dan Penanaman Modal Kota Surakarta". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor kepuasan pegawai berhubungan dengan kinerja pegawai. Menurut Hadipranata (1999) kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan senang dan positif dalam bekerja, dengan kata lain, kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain: a) Kebutuhan individu, b) Tuntutan kesejahteraan sosial, c) Selera/motivasi, d) Semangat kerja, e) Cara kerja, f) Prestasi/produktivitas kerja, g) Imbalan kerja.
4. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan Tri Trisnaningsih (2003) yang meneliti tentang "Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)". Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan dengan kepuasan kerja, motivasi berhubungan dengan komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berhubungan dengan kepuasan kerja melalui motivasi. Menurut Gibson (2005: 73), bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil uji t menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai diperoleh *p value* (0,019) < 0,05 yang berarti komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian mendukung hipotesis pertama yang menyatakan "Komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai".
2. Hasil uji t menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja diperoleh *p value* (0,000) < 0,05 yang berarti komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja,

dengan demikian mendukung hipotesis kedua yang menyatakan "Komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja".

3. Hasil uji t menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh p value (0,003) < 0,05 yang berarti kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan "Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai".
4. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung ($p_1 \cdot p_3 = 1,032 \times 0,755 = 0,779$) > nilai koefisien pengaruh langsung p_2 (0,753), artinya bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, dengan demikian mendukung hipotesis keempat yang menyatakan "Komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja".

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., Meyer, J. P., & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.
- Amin Wahyudi. 2008. Peningkatan Kinerja Berbasis Partisipasi dalam Menyusun Anggaran, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kesenjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol. 6. No. 1, April 2008: 14-20.
- Atmaji dan Intan Novela Qurrotul Aini, 2001, "Pengaruh faktor-faktor yang berkaitan dengan Keluarga, Pekerjaan, dan Indeks *Women Friendly HRM* terhadap Komitmen Organisasional", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Vol. 1 (1) Nopember: 55-76.
- Djarwanto PS. dan Subagyo. 1996. *Statistik Induktif*. BPFE, Yogyakarta.
- Hadipranata, A.F. 1999. *Produktivitas Insani (human Productivity)*. *Buletin Psikologi* IV. No. 2. Edisi Khusus Ulang Tahun XXXII, Yogyakarta.
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Marnoto. 2006. Pengaruh Komitmen organisasi, Motivasi kerja, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta. *Tesis (tidak dipublikasikan)*. STIE AUB Surakarta.
- Mohammad Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE, Yogyakarta.
- Ranupandoyo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 1997. *Manajemen Personalia*, bagian I dan bagian II, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta.
- Singgih Santoso, 2002. *Program Statistik untuk Statistik Parametrik*. Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2004. *Metode Penelitian Suatu Tinjauan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Surya Dharma dan Yuanita Sunatrio, 2001, Human Resource Scorecard: Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM, *Jurnal: Usahawan*, No. 11 Th. XXX Nopember: 9-14.
- Tri Trisnarningsih, 2003, "Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Pendidik, Vol. 6 (2) Mei: 199 – 216.