

658.3

MAN

2

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA

**(STUDI KASUS PADA PENGANTAR POS DI SENTRAL PENGOLAHAN POS
JALAN IMAM BARJO SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Oleh :

Erick Binzar Manurung, SS

N I M C 4A002035

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

UPT-PUSTAK-UNDIP



SERTIFIKASI

Saya, Erick Binzar Manurung, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan ini hasil kerja saya sendiri yang belum pernah disampaikan dan diteliti untuk mendapatkan gelar pada Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang ataupun Program Magister lainnya. Karya ini hasil kerja saya dan menjadi tanggung jawab saya.

Erick Binzar Manurung, SS

Semarang, 12 Mei 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEPUASAN KERJA
(STUDI KASUS PADA PENGANTAR POS DI SENTRAL PENGOLAHAN POS
JALAN IMAM BARJO SEMARANG)**

Yang disusun oleh Erick Binzar Manurung, SS NIM: C4A002035
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 April 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota



DR. Arifin Sabeni, MCom (HONS), Akt

Semarang, 12 Mei 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft: 3130/T/m m/04

gl. : 22 Des 04

MOTTO

**Segala Sesuatu Dapat Menjadi Kenyataan,
Saat Anda Tidak Menyadari Bahwa Impian Tersebut Telah Menghampiri
Hidup Anda**

Erick, 2004

ABSTRACT

The Job Satisfaction is a critical factor causing several problems in work environment. Hence this happened in the bottom place of the structural environment. This research would like to analyze some factors influencing the job satisfaction among the postmen (Postal Delivery Force) in the Centre-de-Tri Postal Jalan Imam Barjo Semarang. As a strategic functional service and delivery force, the postmen are always keeping in touch with the consumers and head-to-head to their manager and chief. Both of them give the postmen so huge job tension, and have to take it within responsibility and good reaction.

There are three independent variables and a dependent variable used in this research, they are Leadership Behavior, Organization Commitment and Work Ability; and the one dependent variable is Job Satisfaction. Those four variables are modification from former researches, then developed a new theoretical model enhancing the former ones by using journals for sourcing. This becoming thesis acknowledge the influence of three variables, Leadership Behavior, Organization Commitment and Work Ability against Job Satisfaction, examined on the all 106 postmen (postal delivery force) in Centre-de-Tri Postal on Jalan Imam Barjo Semarang.

The F test here shown that Leadership Behavior; Organization Commitment; and Work Ability, have altogether influencing the Job Satisfaction bound variable. While the t test shown that only two variables have influenced Job Satisfaction, they are Leadership Behavior; and Work Ability, and the most influenced the Job Satisfaction belongs to Leadership Behavior. While nothing influenced Job Satisfaction against Organization Commitment.

Key Words:

Job Satisfaction, Leadership Behavior, Organization Commitment, Work Ability

O ABSTRAÇÃO

A tese esta descrevas as influências dos variável Conduta do Direcção, Compromisso do Organização, e a Capacidade de Trabalho para variável Trabalho Satisfação. Os objetos para esta tese investigação 106 (cem e seis) os carteiros do Correios Centro Semarang, avenida Imam Barjo Semarang.

Como Test F, ven os três variável tem influências do Trabalho Satisfação. E, como Test t que mais influências esta Capacidade de Trabalho, e o muito influências esta Conduta do Direcção. Não tenho influências para Compromisso do Organização. A nova direcção do oficina do Correios Centro Semarang dar um novo trabalho disciplina, ambiente, e o correio restrutura.

Para gerência de Correios Centro, por favor prestar atenção os factor que ter influência os Trabalho Satisfação que os carteiros está estratégia do direcção. Em próximo investigação, por favor variáveis acrescentado (Execução e Trabalho Experiente) que agora os competidores en Indonésia.

Os Importantes:

Trabalho Satisfação, Conduta do Direcção, Compromisso do Organização, Capacidade de Trabalho

ABSTRAKSI

Kepuasan Kerja adalah suatu faktor penting yang sering menyebabkan adanya masalah di lingkungan kerja. Seringkali masalah ini timbul dikalangan struktur kepegawaian yang paling bawah. Penelitian ini hendak meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang, yang merupakan ujung tombak strategik fungsional. Sebagai pengantar pos, mereka selalu berhubungan langsung dengan konsumen dan juga para atasan. Keduanya memberikan tekanan luar biasa kepada para pengantar pos dan harus ditanggapi dengan penuh perhitungan dan tanggung jawab.

Ada tiga variabel bebas dan satu variabel terikat yang dimasukkan dalam penelitian ini, yaitu: Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kemampuan Kerja; dan juga variabel terikat, yaitu: Kepuasan Kerja. Keempat variabel tersebut merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu. Dengan menggunakan acuan jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, dibangunlah sebuah kerangka pemikiran teoritis penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang, dengan mengambil responden seluruh pengantar pos (pak pos pengantar surat), sebanyak 106 orang. Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data Primer, yaitu yang diperoleh langsung dari responden di lapangan melalui metode kuesioner yang diberikan kepada responden berupa: angket terbuka dan angket tertutup. Dengan menggunakan Uji F, dapat dilihat bahwa Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kemampuan Kerja, secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Dengan menggunakan Uji t, dapat dilihat bahwa Perilaku Pimpinan dan Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Perilaku Pimpinan memberikan pengaruh paling besar terhadap Kepuasan Kerja.

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja, Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi, Kemampuan Kerja

KATA PENGANTAR

Salam!

Dengan puji syukur kepada Tuhan, akhirnya Tesis berjudul "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Pengantar Pos di Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang) telah dapat terselesaikan.

Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pertama saya ucapkan rasa terima kasih terbesar saya kepada Senhor.José Tomaz di Caxias, Portugal yang memberikan saya beribu support baik moril maupun materiil yang membuat saya dapat hadir di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Juga kepada Mr.Graeme LeBreton di Jersey, Channel Islands; Monsieur Jean-Pierre Janssens di Bruxelles,Belgium. Vous êtes le tres grand, mon ami. Você suportar e assistente está muito importante para meu estudo, muito obrigado Avo Tomaz.

Segala hormat dan ucapan terima kasih saya ucapkan kepada Prof.DR.Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur pengelola program Magister Manajemen sekaligus pembimbing utama tesis saya dan juga kepada DR.Arifin Sabeni,M.Com (HONS),Akt selaku pembimbing anggota tesis saya.

Kemudian tidak lupa saya ucapkan terima kasih kepada Drs.Mudji Rahardjo,SU; Dra.Amie Kusumawardhani,MSc;dan Dra.Indi Djastuti,MS, atas semua masukan dan kritik yang diberikan saat ujian komprehensif tesis yang sangat membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Demikian juga kepada seluruh Staf Dosen, Staf Lab.Komputer,Staf Tata Usaha, Perpustakaan yang selalu terbuka dalam melayani semua mahasiswa MM UNDIP. Terlebih saya ucapkan terima kasih kepada 16 teman saya Angkatan XVII/A/Pagi, sungguh luar biasa pernah bertemu dengan kalian dan mau menerima saya sebagai teman yang baik.

Terima kasih juga kepada kedua orang tuaku, juga kedua bibiku dan orang tercinta yang selalu memberikan dukungan kepada semua pekerjaan dan studi saya. And for my beloved pets, you are all my best lullaby when I get tired.

Akhir kata, saya akan selalu berusaha meningkatkan pendidikan dalam hidup saya dan semoga tidak hanya sampai disini saja !

Semarang, 12 Mei 2004



Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAÇÃO.....	vi
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....	8
2.1. Telaah Pustaka.....	8
2.1.1. Perilaku Pimpinan.....	8
2.1.2. Komitmen Organisasi.....	8
2.1.3. Kemampuan Kerja.....	10
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	12
2.1.5. Perilaku Pimpinan dan Kepuasan Kerja.....	15
2.1.6. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	17
2.1.7. Kemampuan Kerja dan Kepuasan Kerja.....	19

2.1.8. Hubungan Penelitian ini dengan Penelitian Terdahulu.....	21
2.2. Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	21
2.3. Definisi Operasional Variabel.....	23
2.3.1. Perilaku Pimpinan.....	23
2.3.2. Komitmen Organisasi.....	24
2.3.3. Kemampuan Kerja.....	24
2.3.4. Kepuasan Kerja.....	24
BAB III. METODE PENELITIAN.....	26
3.1. Populasi dan Sampel Penelitian.....	26
3.1.1. Populasi.....	26
3.1.2. Sampel.....	26
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	26
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	27
3.4. Teknik Analisis Data.....	28
3.4.1. Uji Validitas.....	28
3.4.2. Uji Realibilitas.....	29
3.4.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik.....	29
3.4.4. Analisis Regresi.....	31
3.4.5. Uji Signifikasi (Uji t).....	33
3.4.6. Uji Koefisien Determinasi.....	33
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1. Gambaran Umum Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang.....	34
4.1.1. Sejarah Singkat.....	34
4.1.2. Profil dan Identitas.....	34
4.1.3. Visi dan Misi.....	35
4.2. Gambaran Responden.....	36
4.2.1. Responden Berdasarkan Usia.....	36
4.2.2. Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	37
4.2.3. Responden Berdasarkan Jam Kerja.....	38

4.2.4.Responden Berdasarkan Lama/Masa Kerja Sebagai Pegawai Pos.....	38
4.2.5.Responden Berdasarkan Lama/Masa Kerja Sebagai Pengantar Pos.....	39
4.2.6.Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	40
4.2.7.Responden Berdasarkan Rata-rata Jumlah Surat yang Diantar Setiap Hari....	41
4.3.1.Uji Validitas.....	42
4.3.2.Uji Reliabilitas.....	42
4.4.Uji Asumsi Klasik.....	43
4.4.1.Multikolinearitas.....	43
4.4.2.Autokorelasi.....	44
4.4.3.Heteroskedasitisitas.....	44
4.5. Uji Hipotesis.....	45
4.5.1.Pengaruh Perilaku Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	45
4.5.2.Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	46
4.5.3.Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	47
4.5.4.Pengaruh Perilaku Pimpinan,Komitmen Organisasi,dan Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	48

BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS, IMPLIKASI KEBIJAKAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN.....	49
5.1. Kesimpulan.....	49
5.2. Implikasi Teoritis.....	49
5.2. Implikasi Kebijakan Manajerial.....	50
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	51
DAFTAR PUSTAKA.....	53
LAMPIRAN.....	55

Daftar Tabel

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian yang Berhubungan dengan Variabel Perilaku Pimpinan dengan Kepuasan Kerja.....	16
Tabel 2.2. Ringkasan Penelitian yang berhubungan dengan Variabel Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	18
Tabel 2.3. Ringkasan Penelitian yang berhubungan dengan Variabel Kemampuan Kerja dengan Kepuasan Kerja.....	20
Tabel 2.4. Penjelasan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	23
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Usia.....	37
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	37
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Jam Kerja Tiap Hari.....	38
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai Pegawai Pos.....	39
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai Pengantar Pos.....	40
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	41
Tabel 4.7. Responden Berdasarkan Jumlah rata-rata Surat yang Diantar Tiap Hari.....	42
Tabel 4.8. Uji Reliabilitas Data.....	43
Tabel 4.9. Hasil Uji Multikolinearitas.....	43
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Analisis Regresi.....	45

Daftar Gambar

Gambar 2.1. Model Pengaruh Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	22
---	----

Daftar Lampiran

Lampiran 1: Hasil Penelitian Awal Kepuasan Kerja di Kalangan Pengantar Pos Di Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang.....	56
Lampiran 2: Kuesioner Penelitian Awal.....	57
Lampiran 3: Kuesioner Penelitian.....	60
Lampiran 4: Data Tesis.....	67
Lampiran 5: Reliability.....	70
Lampiran 6: Regression.....	74
Lampiran 7: Correlations.....	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Para pengantar pos pada PT Pos Indonesia mempunyai peran dan fungsi yang sangat strategis. Apabila para pengantar surat itu memiliki kepuasan kerja yang rendah dan mogok kerja, maka hal ini akan berakibat terhadap pencapaian tujuan PT Pos Indonesia, dalam hal ini adalah Sentral Pengolahan Pos Semarang yang merupakan pusat pengolahan surat baik yang akan masuk dan keluar Propinsi Jawa Tengah dan merupakan kantor pos yang memiliki pegawai sebagai pengantar pos. Pergantian pimpinan dan manajer yang memiliki sifat kepemimpinan berbeda, serta banyaknya pekerjaan dan tugas yang diemban oleh para pengantar pos membuat para pengantar pos sering mendapatkan masalah, antara lain adalah tekanan dari pihak internal yaitu pimpinan dan organisasi, serta tekanan dari pihak eksternal yaitu tuntutan layanan yang harus diberikan kepada konsumen yaitu masyarakat pengguna jasa Pos Indonesia yang hanya tahu bahwa keterlambatan, kerusakan dan kehilangan surat ataupun kiriman mereka adalah mutlak tanggung jawab pengantar pos. Semua hal tersebut membuktikan bahwa pengantar pos berperan sebagai ujung tombak pelayanan dan stratejik fungsional yang akan melibatkan semua fungsional Sentral Pengolahan Pos untuk mewujudkan paradigma baru, yaitu mempercepat pengiriman ,meningkatkan mutu layanan dan membatasi jumlah kesalahan dalam pengantaran pos.

Telah diketahui bahwa ada dua jenis perusahaan, yaitu jasa dan barang/produk. Semua perusahaan pasti memiliki karyawan atau pekerja, baik itu ditingkat atas, menengah maupun bawah. Karyawan yang telah mengabdikan diri pada perusahaan

akan merasa semangat dan yakin dalam berkarya bila dalam dirinya terdapat suatu perasaan puas atau nyaman bekerja di perusahaan (jasa atau produk) tempat dirinya bekerja. Kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan atau pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari penghargaan dari seseorang tempat dirinya bekerja dan pengalaman kerja (Locke,1976 dalam Baron dan Greenberg, 1990).

Kepuasan kerja yang diperoleh para karyawan atau pekerja disuatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa hal yang berkaitan dengan lingkungan perusahaan, salah satunya adalah Perilaku Pimpinan. Perilaku Pimpinan merupakan faktor penting dalam pencapaian kepuasan kerja para pegawai. Hubungan perilaku pimpinan dalam memberikan dorongan dan petunjuk dalam bekerja adalah faktor yang sangat penting dalam memberikan kepuasan kerja para karyawan (Sorrentino,Elizabeth et al,1992). Perilaku Pimpinan organisasi/perusahaan dapat meningkatkan hasil kerja mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai sehingga merasa nyaman saat bekerja dan memiliki komitmen dalam perusahaan (Araki,1982 dalam Alpaneder,1990; Bass,1985 dalam Alpaneder,1990; Glisson dan Durick,1988; Klimoski dan Hayes,1980 dalam Alpaneder, 1990; Kouzes dan Posner,1990). Kepuasan kerja yang didapatkan para pegawai akan berdampak pada pekerjaan yang baik sehingga memuaskan para konsumen mereka (Weisman dan Nathanson,1985,dalam Parrinello dan Shian 1990). Maka kepuasan kerja sangat diperlukan untuk memberikan *output* maksimal dibidang pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan tersebut.

Penelitian substansial oleh akademisi dan praktisi (Herzberg,1957 dalam Smith 1996) telah menyimpulkan kosekuensi ketidakpuasan pekerja (misal: ketidakhadiran dan hasil kerja buruk). Kepuasan kerja para pegawai akan berkurang apabila pekerja selalu diawasi secara ketat oleh para kontrol manajemen seperti kebijakan, dorongan, promosi dan para *supervisor* mereka (Churchill, Ford, dan

Walker, 1976 dalam (Swift dan Campbell,1998). Sikap seorang pekerja akan mempengaruhi hasil kerja yang dilakukan (Herzberg,1959; dalam Mc.Neese-Smith,1996) dan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi hasil buruk dan tekanan dalam bekerja (Hinshaw, Smeltzer dan Atwood,1987),dalam Lucas, Atwood dan Hagaman (1993). Hal-hal tersebut adalah faktor yang mempengaruhi faktor kepuasan kerja para karyawan, dibidang manajerial perusahaan, tetapi kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi oleh perilaku pimpinan, tetapi juga oleh faktor lainnya yaitu Komitmen Organisasi (Alpander,1990).

Komitmen Organisasi diartikan sebagai ukuran dari suatu kekuatan mengidentifikasi para pegawai dan keterlibatan, tujuan dan nilai dari organisasi. Komitmen Organisasi memberikan pengaruh “pekerja keluar” dan “pekerja yang tetap bekerja” pada Kepuasan Kerja (Porter, Steers, Mowday dan Boulian, 1974; dalam Mowday,1982). Semua perusahaan harus memiliki Komitmen Organisasi yang harus juga melibatkan seluruh pegawai atau pekerja.

Meskipun telah diketahui secara pasti bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Perilaku Pimpinan, yang telah diteliti oleh beberapa peneliti-peneliti terdahulu dibidang produk maupun jasa, tetapi ada peneliti yang mengamati dan meneliti tentang variabel Komitmen Organisasi mempengaruhi Kepuasan Kerja, tetapi sebaliknya, banyak peneliti yang telah membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mempengaruhi Komitmen Organisasi (Mowday et al.,1982) yang menyebutkan bahwa Komitmen Organisasi adalah *precedent* dari Kepuasan Kerja, dengan kata lain bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi faktor personal dan organisasional (misal: bidang pekerjaan), dan secara lebih makro pada orientasi dari individual kepada organisasional (Bluedorn,1982; Farell dan Rusbult,1981; Rusbult dan Farell,1983; William dan Hazer,1986); dalam Vandenberg dan Lance (1992).

Robins (1996: 82) menyatakan bahwa Kemampuan Kerja menunjuk kepada kapasitas seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Salah satu prosedur yang harus dilakukan oleh para pegawai adalah *training* atau pelatihan kerja. Hal ini dilakukan untuk dapat menyatukan visi dan misi organisasi, atau perusahaan tersebut (Louis, Posner & Powell, 1983, dalam Saks, 1995). Para pegawai baru akan lebih dapat mendapatkan kesesuaian dalam lingkungan kerja dan hal ini akan menumbuhkan sikap berhubungan dengan lingkungan kerja sehingga akan menciptakan suatu kemampuan kerja. Bila pegawai telah mendapatkan kemampuan kerja yang diharapkan oleh organisasi, maka akan tercapai suatu kepuasan dalam mengerjakan sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya (House, Levanoni, Schuler, 1982 dalam Saks, 1995).

Dalam menguji pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, seperti pada penelitian yang dilakukan sebelumnya, bahwa perilaku masuknya seseorang di dalam sebuah organisasi dan kondisi yang mengelilingi perilaku, misalnya apabila seseorang bergabung ketika ada kesempatan pekerjaan lain yang tersedia (Bateman dan Strasser, 1984) dalam Swift (1998), ada keterbatasan pada penelitian sebelumnya. Pemahaman tentang variabel Komitmen Organisasi yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebaiknya diteliti secara lebih jauh, apakah benar teori dan hasil penelitian ini dapat diterapkan pada setiap perusahaan baik jasa maupun barang/produk, tetapi dengan tidak mengabaikan variabel Perilaku Pimpinan dan Kemampuan Kerja yang juga memiliki pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini berusaha menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pengantar pos sebagai ujung tombak strategik fungsional yang sangat menentukan keberhasilan

Sentral Pengolahan Pos Semarang dalam pencapaian visi dan misinya, yaitu meningkatkan kecepatan dan mutu layanan dan juga sebagai faktor penentu bagi daya saing Pos Indonesia itu sendiri.

Adapun pemilihan Sentral Pengolahan Pos yang berlokasi di jalan Imam Barjo Semarang sebagai obyek penelitian karena di kantor tersebut semua surat pos diolah, baik yang akan masuk maupun berangkat ke Propinsi Jawa Tengah, dan kantor tersebut memiliki pengantar pos sebanyak 106 orang, yang akan menjadi sampel penelitian ini. Dan hanya Sentral Pengolahan Pos yang memiliki pengantar pos. Selain itu juga untuk memudahkan peneliti mendapatkan data-data penelitian. Disamping itu, adanya pimpinan baru, manajemen baru, pola kerja baru dengan efisiensi jumlah pengantar yang berakibat dengan berkurangnya jumlah pengantar pos dan bertambahnya volume surat yang harus diantar seiring dengan digabungkannya beberapa wilayah antar, menyebabkan banyaknya keluhan pengantar pos sehingga timbul masalah yang harus diteliti lebih lanjut.

Untuk menemukan keluhan-keluhan para pengantar pos tersebut dilakukan penelitian awal terhadap 20 pengantar pos dan terdapat 17 pengantar surat yang memberikan respon (Lampiran 1),diperoleh hasil sebagai berikut, terdapat 1 pengantar pos (5,89%) yang merasakan kepuasan kerja yang kurang, 3 pengantar pos (17,64%) yang merasakan kepuasan kerja yang rendah, 8 pengantar pos (47,05%) yang merasakan kepuasan kerja sedang dan hanya 5 pengantar pos (29,41%) yang merasakan kepuasan kerja cukup. Data di atas memperlihatkan bahwa sesungguhnya ada persoalan dalam kepuasan kerja para pengantar pos yang perlu mendapat penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian awal terhadap para pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Semarang di atas, maka dalam penelitian ini perilaku pimpinan,

komitmen organisasi, kemampuan kerja akan dipergunakan sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini menganalisis hal-hal yang menyebabkan kepuasan kerja yang kurang maksimal dikalangan pengantar pos. Pada kenyataannya, ada banyak keluhan yang diungkapkan dalam menjalankan tugas. Berdasarkan *research problem* penelitian awal terhadap 20 pengantar pos di Sentral Pengolahan Pos Semarang yang mana 17 orang diantaranya memberikan respon, memperlihatkan adanya masalah dikalangan pengantar pos yaitu kepuasan kerja yang negatif (rendah), oleh karena itu, hal ini hendak diteliti. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pengantar pos, tetapi dalam penelitian ini hanya dibatasi pada 3 faktor (Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi, Kemampuan Kerja) yang menjadi variabel bebas terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh Perilaku Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
3. Menganalisis pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui variabel mana yang paling dominan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja para pengantar pos, sebagai ujung tombak penerapan stratejik fungsional Sentral Pengolahan Pos Semarang.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai dasar pertimbangan untuk mengambil keputusan strategis oleh manajemen bagi upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan.
2. Sumbangan pemikiran bagi dunia ilmu pengetahuan, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan bidang stratejik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1. Telah Pustaka

2.1.1. Perilaku Pimpinan

Perilaku Pimpinan adalah suatu sikap yang ada dalam diri pimpinan yang nampak dalam hubungan dengan bawahan. Perilaku Pimpinan berperan penting dalam suatu organisasi. Seperti yang diteliti oleh Sorrentino, (1992), pada kasus di rumah sakit, menyatakan bahwa perilaku pimpinan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja para pegawainya (perawat). Juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Hodges, Knapp dan Cooper (1987) dalam Sorrentino (1992) menyebutkan bahwa persepsi tentang perilaku pimpinan pada kondisi yang superior (otoritas) dalam mengontrol pegawai akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Dorongan seorang pimpinan akan memberikan keuntungan bagi kepuasan kerja dalam kelompok kerjanya, tetapi sebaliknya, bila dorongan pimpinan dilakukan dalam kondisi pekerjaan yang berlebihan, maka akan memberikan pengaruh negatif pada kepuasan kerja para pegawai (Sheridan dan Vredenburgh, 1978) dalam Sorrentino (1992).

2.1.2. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah tingkat identifikasi dan keterlibatan seseorang dengan organisasi (Baron dan Greenberg, 1989). Komitmen organisasi yang tinggi hendak menyatakan bahwa, *pertama*, adanya penerimaan yang kuat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, *kedua*, kesediaan untuk melakukan upaya lebih demi kepentingan organisasi, *ketiga*, adanya keinginan yang kuat untuk bertahan

sebagai anggota organisasi (Brooke, Russel, dan Price, 1988; Glisson dan Durick, 1988); dalam Farkas dan Tetrick (1989). Oleh sebab itu, komitmen organisasi berbeda dengan kepuasan kerja.

Dilihat dari segi psikologis, terdapat dua macam komitmen. Yang pertama, komitmen afektif, yaitu komitmen yang didasarkan pada keterlibatan emosional seseorang terhadap organisasi, karena seseorang itu mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dari organisasi tersebut, sekaligus bersedia mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Kedua, komitmen berlanjut, yaitu komitmen yang dicirikan oleh adanya keinginan seseorang untuk menjaga dan memelihara hubungannya dengan organisasi karena biaya yang akan akan dia tanggung bila meninggalkan organisasi tersebut, menyatakan bahwa semakin besar manfaat yang diperoleh dari organisasi maka akan semakin besar seseorang ingin bertahan pada organisasi tersebut (Ketchend dan Strawser, 2001).

Komitmen organisasi bersumber dari beberapa faktor (Curry, Price dan Mueller, 1986 dalam Baron dan Greenberg, 1990). *Yang pertama*, dipengaruhi oleh beberapa aspek dari pekerjaan itu sendiri. Semakin tinggi tingkat tanggung jawab dan otonomi yang berkaitan dengan pekerjaan, semakin tinggi komitmen yang ditunjukkan seseorang. Sebaliknya, semakin rendahnya kesempatan untuk promosi dan semakin besar ketegangan yang berhubungan dengan pekerjaan, semakin rendah tingkat komitmennya. *Yang kedua*, komitmen organisasi dipengaruhi oleh keberadaan dari kesempatan seseorang untuk menemukan pekerjaan di tempat lain dan semakin besar keinginan itu, semakin rendah komitmen seseorang terhadap organisasi. *Yang ketiga*, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh karakter yang ada pada seseorang. Seorang pegawai yang lebih tua atau yang masa kerjanya lama, dan yang puas dengan tingkat kinerjanya akan cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi. *Yang*

keempat, komitmen organisasi dipengaruhi beberapa faktor yang berkaitan dengan situasi kerja secara umum. Semakin tinggi kepuasan pegawai dengan penyeliaanya, dengan penilaian kinerja yang adil, maka seseorang akan merasa semakin merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan semakin besar komitmen mereka pada organisasi.

Melihat uraian diatas, penegasannya sungguh beralasan untuk memprediksi bahwa seseorang yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi akan memperlihatkan perilaku yang berbeda bila dibandingkan dengan mereka yang mempunyai komitmen rendah. Buchanan (1975) dalam Alpander (1990) mengatakan bahwa komitmen organisasi terbangun bila seseorang mengembangkan tiga sikap terhadap organisasi tempat dia bekerja. *Pertama*, perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi. *Kedua*, rasa keterlibatan dengan pekerjaan dan *ketiga*, rasa kesetiaan dan keterlibatan emosional dengan organisasi tempatnya bekerja.

2.1.3. Kemampuan Kerja

Robins (1996: 82) menyatakan bahwa kemampuan kerja menunjuk kepada kapasitas seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Kemampuan dibagi atas dua bagian, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Dunnette, 1976 dalam Robins, 1996: 83).

Berikut ini akan diuraikan lebih luas perihal kemampuan kerja:

a. Kemampuan intelektual.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk penyelesaian tugas atau pekerjaan yang berkaitan dengan aktifitas mental. Kemampuan intelektual dibagi lagi atas tujuh dimensi:

- a.1. Kecerdasan bilangan/angka, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan hitungan dengan cepat dan tepat.

- a.2. Pengertian/pengertian verbal, yaitu kemampuan untuk mengerti apa yang dibaca atau didengar dan hubungan di antara satu dan yang lain.
- a.3. Kecepatan mempersepsi atau kecepatan perseptual, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi persamaan atau perbedaan visual secara cepat dan akurat
- a.4. Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengidentifikasi sesuatu keadaan atau urutan secara logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
- a.5. Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
- a.6. Visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan bagaimana objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.
- a.7. Kemampuan ingatan, yaitu kemampuan menahan dan menahan kembali pengalaman masa lalu.

b. Kemampuan fisik

Kalau kemampuan intelektual berperan dalam pekerjaan yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, maka kemampuan fisik, adalah kapasitas seseorang dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan yang memerlukan daya fisik (Robins, 2003: 83). Dari penelitian yang dilakukan terdapat sembilan kemampuan dasar yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas fisik (Fleishmann, 1979 dalam Robins, 2003: 84).

b.1. Faktor-faktor kekuatan

- b.1.1. Kekuatan dinamis, yaitu kemampuan untuk mempergunakan

kekuatan otot secara berulang-ulang selama waktu tertentu.

b.1.2. Kekuatan tubuh, yaitu kemampuan mengenakan kekuatan otot tubuh terutama otot perut.

b.1.3. Kekuatan statik, yaitu kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek luar.

b.1.4. Kekuatan, yaitu kemampuan menghabiskan suatu maksimum energi eksplosif dalam satu atau sederetan tindakan eksplosif.

b.2. Faktor-faktor keluwesan

b.2.5. Keluwesan ekstent, yaitu kemampuan menggunakan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin.

b.2.6. Keluwesan dinamis, yaitu kemampuan melakukan gerakan cepat.

b.3. Faktor-faktor lain

b.3.7. Koorduinasi tubuh, yaitu kemampuan mengkoordinasikan tindakan tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.

b.3.8. Keseimbangan, yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.

b.3.9. Stamina, yaitu kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang kurun waktu tertentu.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan atau pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari penghargaan dari seseorang tempat dirinya bekerja dan pengalaman kerja (Locke,1976 dalam Baron dan Greenberg, 1990). Manusia mempunyai berbagai kebutuhan dan beberapa kebutuhan itu dapat dipenuhi dan dipuaskan melalui pekerjaan. Suatu teori yang berbicara mengenai kebutuhan manusia

ini diperkenalkan oleh Abraham Maslow (Baron dan Greenberg, 1990). Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai lima macam kebutuhan yang bekerja secara hirarkis. Baron dan Greenberg menyebutkan lima kategori kebutuhan, yaitu: *Pertama*, kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling mendasar seperti makanan, udara, air dan tempat berteduh. Untuk pemenuhan kebutuhan ini maka organisasi memberikan gaji kepada para pegawainya untuk memenuhi kebutuhan dasar ini (misalnya: makanan, pakaian dan perumahan). *Kedua* kebutuhan akan rasa aman, yaitu bebas dari ancaman fisik maupun psikologis. Ketiga, kebutuhan sosial yang dinampakkan dalam kebutuhan untuk mencari teman dan diterima oleh orang lain. *Keempat*, kebutuhan akan penghargaan, yang dinampakkan dalam kebutuhan akan adanya penghargaan dari orang lain sehubungan dengan pencapaian keberhasilan, baik prestasi maupun yang menyangkut prestise. *Kelima*, adalah kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini dinampakkan dalam melakukan sesuatu pekerjaan yang memberikan kepuasan batiniah kepada yang bersangkutan karena ia telah melakukan prestasi puncak dari seluruh kehidupannya.

Herzberg mengembangkan suatu teori yang dikenal luas dengan teori motivasi dan kepuasan kerja. Teori Herzberg tersebut disebut "Teori Dua Faktor" atau juga biasa dikenal dengan teori "Teori Motivator-Higienis" (Baron dan Herzberg, 1990). Herzberg mengatakan bahwa ada dua hal yang menjadi sumber kepuasan atau ketidakpuasan seseorang, yaitu yang bersumber pada pekerjaan itu sendiri dan yang berkaitan dengan lingkungan sekitar pekerjaan. Adapun faktor-faktor yang berasal dari pekerjaan itu sendiri seperti pencapaian prestasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan, peningkatan tanggung jawab, kesempatan untuk promosi dan peningkatan karir, kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, dan adanya penghargaan terhadap apa yang telah dilakukan. Faktor-faktor tersebut dinamakan "Motivator" oleh Herzberg.

Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, mutu supervisi, kebijakan organisasi, dan kondisi fisik pekerjaan dinamakan olehnya sebagai faktor "Higienis" atau faktor pemeliharaan.

Teori Dua Faktor milik Herzberg menganjurkan bahwa pekerjaan dapat diperkaya untuk memelihara atau meningkatkan kepuasan kerja. *Job Enrichment* atau pengayaan pekerjaan menyediakan suatu kesempatan kepada pegawai bagi pertumbuhan psikologis. Herzberg mengidentifikasi tujuh prinsip yang berguna untuk pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*):

1. Mengurangi pengawasan dan meningkatkan tanggung jawab.
2. Meningkatkan akuntabilitas individual bagi pekerjaan mereka.
3. Memberikan unit pekerjaan yang alamiah dan lengkap kepada pegawai.
4. Memberikan tambahan otoritas kepada pegawai dalam tugas mereka.
5. Melakukan laporan periodik dari pekerjaan mereka.
6. Memperkenalkan tugas-tugas sulit dan baru.
7. Memberikan tugas khusus kepada pegawai tertentu.

Peneliti Park, Chunoh et al. (1998) menguji validitas teori Herzberg, diuji apakah teori tersebut dapat diterapkan pada pekerja yang bukan orang Amerika, melainkan orang Korea. Cronin-Stubbs (1977) dalam Motaz (1988) menyatakan dalam penelitiannya terhadap juru rawat, bahwa prestasi (*achievement*) dan penghargaan (*recognition*) adalah prediktor bagi kepuasan kerja.

Alpander (1990), melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dan hubungannya dengan komitmen organisasional dikalangan tenaga medis rumah sakit. Alpander (1990) menemukan adanya korelasi yang kuat dan positif antara dimensi-dimensi kepuasan kerja, (*Core Job Dimension*): berbagai keahlian, kelengkapan

tugas, otonomi tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik maupun motivator dasar seperti prestasi pengakuan, pengembangan, dan pertumbuhan pribadi dengan bagian-bagian komitmen organisasional (keterlibatan, identifikasi dan kesetiaan).

2.1.5. Perilaku Pimpinan dan Kepuasan Kerja

Sorrentino (1992) meneliti tentang pengaruh Perilaku Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja, dinyatakan dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh negatif apabila pimpinan memberikan tekanan kepada para pegawai yang mengakibatkan kegelisahan sehingga akan tidak tercapai suatu kepuasan kerja. Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Nichols, Springford dan Searle (1981) seperti dikutip dalam Sorrentino (1992), menemukan bahwa dorongan perilaku pimpinan menjadi tidak berfungsi apabila terjadi suatu tekanan pekerjaan yang tinggi (*job tension*) pada pegawainya. Bagaimanapun, pada penelitian lain dinyatakan kondisi pegawai dalam tingkatan tekanan pekerjaan yang tinggi mungkin menjadi tidak “berisi” dan kepuasan kerjanya akan dipengaruhi oleh situasi yang memiliki permintaan tinggi pula (Larson, et.al.,1984) dalam Sorrentino (1992).

Sorrentino (1992), mengadakan penelitian pada rumah sakit-rumah sakit Florida dan mendapat kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh Perilaku Pimpinan, dalam penelitiannya kepuasan kerja para perawat dipengaruhi oleh perilaku pimpinan juru rawat. Maka dapat dilihat bahwa ada pengaruh positif perilaku pimpinan terhadap kepuasan kerja, semakin besar pengaruh variabel perilaku pimpinan suatu organisasi/perusahaan maka akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi pada para pegawainya.

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1.

Ringkasan Penelitian yang Berhubungan dengan Variabel Perilaku Pimpinan dengan Kepuasan Kerja

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
The Effect of Head Nurse Behaviors on Nurse Job Satisfaction and Performance (Elizabeth A.Sorentino, 1992)	Menguji hubungan perilaku kepala perawat rumah sakit yang selalu memberikan petunjuk dan dorongan terhadap kepuasan kerja perawat.	<i>Zero Order Correlations, Means and Standard Deviations</i>	Dorongan kerja dan semangat dari Kepala perawat terhadap bawahannya akan memberikan pengaruh positif terhadap penampilan dan kepuasan kerja perawat.
Leader Behavior, Work-Attitudes and Turnover of Salesperson: An Integrative Study (Eli Jones, Donna Massey Katak, Charles M.Futrell dan Mark W.Johnston, 1996)	Menguji hubungan perilaku pimpinan dengan variabel tekanan dan aturan kerja yang mana tekanan dan aturan dikenal sebagai antecedent dari kepuasan kerja.	<i>Structural Equation Model Analysis</i>	Untuk mengurangi turnover, manajer pemasaran harus lebih menjelaskan kembali aturan kerja kepada bawahannya. Bila pemahaman tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan semakin jelas, maka akan tercapai suatu kepuasan kerja dan penampilan kerja para bawahan.
Psychological Climate: Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction (Cathy Owens Swift dan Constance Campbell, 1998)	Menguji hubungan persepsi/perilaku pimpinan/manajer secara psikologi terhadap kepuasan kerja bawahannya.	<i>Multiple Regression Analysis</i>	Perilaku pimpinan yang dimiliki para manajer sangat penting secara psikologis dalam mempengaruhi kepada kepuasan kerja bawahannya. Dengan memberikan suatu tingkatan, hak kekuasaan mengatur pekerjaan sendiri, dan kejujuran yang lebih tinggi terhadap bawahan, maka akan menghasilkan sesuatu yang positif terhadap kepuasan kerja bawahan.

Sumber: Data Sekunder

Berdasarkan uraian diatas, maka pada penelitian ini dimunculkan *Hipotesis 1* yaitu: perilaku pimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang diperoleh/dirasakan oleh para pengantar pos.

H 1: Perilaku Pimpinan pengantar pos berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja yang diperoleh/dirasakan oleh para pengantar pos.

2.1.6. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan atau pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari penghargaan dari seseorang tempat dirinya bekerja dan pengalaman kerja (Locke,1976 dalam Baron dan Greenberg, 1990). Sedangkan komitmen adalah digambarkan sebagai sesuatu keserasian antara tujuan individu (dalam hal ini adalah pimpinan dan pegawai) dengan tujuan organisasi (Mowday et.al 1982) dalam kutipan Near (1998). Seseorang akan mencari organisasi (perusahaan) yang dapat memenuhi harapannya dan kebutuhannya, juga hasrat/keinginan untuk memanfaatkan ketrampilannya secara maksimal (Alpander, 1990).

Pada penelitian yang dilakukan di rumah sakit di Amerika Serikat, Alpander (1990) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi (identifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi; kebanggaan pada organisasi; loyalitas; keinginan berbuat lebih untuk organisasi) maka akan memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja para pegawai.

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2.

Ringkasan Penelitian yang berhubungan dengan Variabel Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
A Three Way Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions (Arthur J.Farkas dan Lois E.Terrick, 1989)	Menguji faktor-faktor hubungan antara lain komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.	<i>Structural Equation Reanalysis of Cross-Sectional Data</i>	Komitmen organisasi merupakan suatu konsep yang dapat meningkatkan suatu kepuasan kerja para pegawai.
Relationship Between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction: A Case Study of a Nursing Department (Guvenc G.Alpander, 1990)	Menguji hubungan komitmen organisasi yang dimiliki oleh rumah sakit dengan kepuasan kerja yang diperoleh para perawat.	<i>Multiple Regression Analysis</i>	Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasional (identifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi; kebanggaan pada organisasi; loyalitas; keinginan berbuat lebih untuk organisasi) maka akan memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja para pegawai.
Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment (Robert J.Vandenberg dan Charles E.Lance, 1992)	Menguji hubungan antara lain komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.	<i>Separate Structural Equation Analysis</i>	Bila komitmen organisasi ditambahkan dalam suatu perusahaan, maka akan diperoleh suatu pertambahan dalam kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut.

Sumber: Data Sekunder

Berdasarkan uraian diatas, maka pada penelitian ini dimunculkan *Hipotesis 2* yaitu:

komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengantar pos.

H 2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja para pengantar pos.

2.1.7. Kemampuan Kerja dan Kepuasan Kerja

Robins (1996: 82) menyatakan bahwa kemampuan kerja menunjuk kepada kapasitas seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Salah satu prosedur yang harus dilakukan oleh para pegawai adalah *training* atau pelatihan kerja. Hal ini dilakukan untuk dapat menyatukan visi dan misi organisasi atau perusahaan tersebut (Louis, Posner & Powell, 1983, dalam Saks, 1995). Para pegawai baru akan lebih dapat mendapatkan kesesuaian dalam lingkungan kerja dan hal ini akan menumbuhkan sikap berhubungan dengan lingkungan kerja sehingga akan menciptakan suatu kemampuan kerja. Bila pegawai telah mendapatkan kemampuan kerja yang diharapkan oleh organisasi, maka akan tercapai suatu kepuasan dalam mengerjakan sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya (House, Levanoni, Schuler, 1982 dalam Saks, 1995).

Kepuasan kerja akan dapat tercapai apabila terjadi sebuah kesesuaian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan oleh para manajer atau organisasi. Bila sudah terdapat suatu kemampuan kerja, maka akan dapat dihindari suatu *turn over* (House, Levanoni, Schuler, 1982 dalam Saks, 1995).

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.3.

Ringkasan Penelitian yang berhubungan dengan Variabel Kemampuan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effect of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment (Alan M.Saks, 1990)	Menguji hubungan Kemampuan kerja yang dimiliki oleh para pegawai baru dengan kepuasan kerja yang diperoleh mereka setelah diberikan pelatihan.	<i>Multiple Regression Analysis</i>	Kemampuan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi kemampuan kerja yang diakibatkan oleh adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan maka akan memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja para pegawai.
Temporal Tempering: An Event History Analysis of the Process of Voluntary Turnover (Dickter, Roznowski dan Harrison, 1996)	Menguji hubungan antara <i>turnover</i> dan kepuasan kerja, kemampuan pengertian yang tinggi memiliki hubungan dengan performa kerja.	<i>The Cox Regression Model</i>	Adanya alasan individu meninggalkan pekerjaan, tak tercapainya kepuasan kerja karena sekarang kurang terwakili pekerjaan mereka, tak seperti tahun sebelumnya.
Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover (Charlie Trevor, 2001)	Mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain pendidikan, rata-rata pengangguran, hal yang tak terduga (pemogokan, kehamilan, pemecatan).	<i>Stata, the statistical software to estimate a proportional hazard rate model.</i>	Apabila beberapa faktor tidak diberikan oleh perusahaan terhadap pegawainya, dalam penelitian tersebut, akan tidak tercapai kepuasan kerja

Sumber: Data Sekunder

Berdasarkan uraian diatas, maka pada penelitian ini dimunculkan *Hipotesis 3* yaitu: kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pengantar pos.

H 3: Kemampuan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pengantar pos.

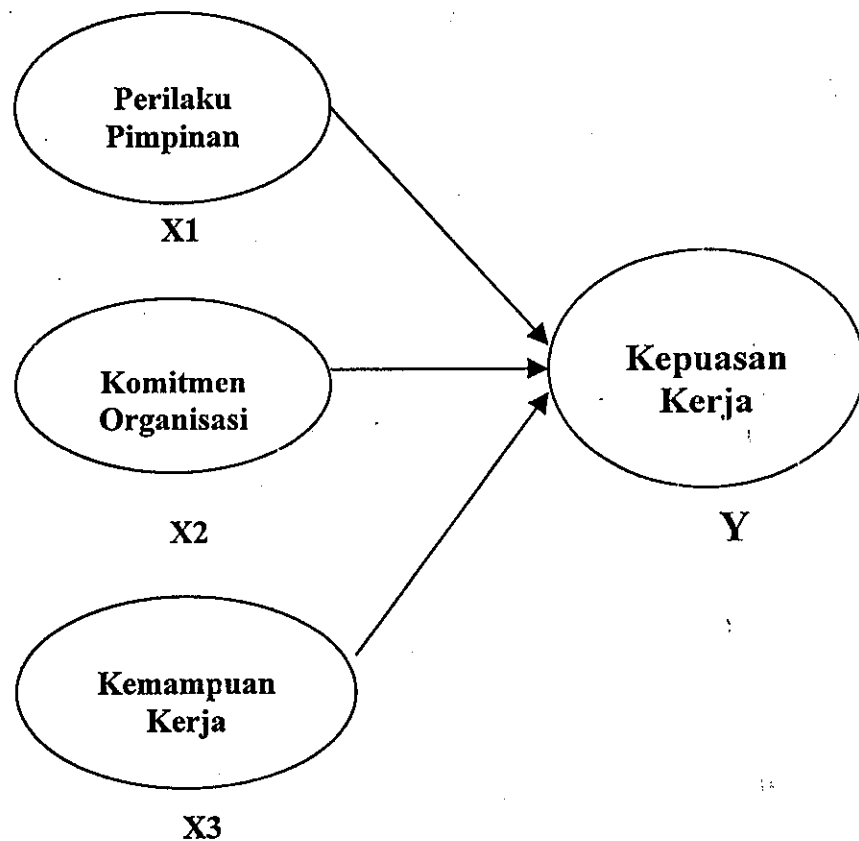
2.1.8. Hubungan Penelitian Ini dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu, dengan menggabungkan beberapa variabel dari penelitian terdahulu. Penelitian ini hendak menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja, karena obyek penelitian ini adalah Pos Indonesia yang merupakan usaha jasa, dan sampelnya adalah pengantar pos, sama seperti kebanyakan penelitian terdahulu yang mengambil obyek rumah sakit dan sampelnya adalah juru rawat. Pengantar pos dan juru rawat adalah sama-sama sebagai ujung tombak pelaksana stratejik fungsional. Apabila kepuasan kerja mereka tidak tercapai, maka akan membuat visi dan misi perusahaan tidak dapat terwujud.

2.2. Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis

Muara dari keseluruhan uraian di atas dinyatakan dalam Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis yang hendak dikembangkan lebih lanjut melalui penelitian lapangan dan kemudian dituangkan di dalam tesis. Model dan Kerangka Pemikiran Teoritis yang hendak dikembangkan adalah seperti di bawah ini:

Gambar 2.1
Model Pengaruh Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja



Sumber: Model yang dikembangkan dalam penelitian.

Tabel 2.4
Penjelasan Kerangka Pemikiran Teoritis

No.	Variabel	Dimensi
1	Perilaku Pimpinan	1.Kemampuan Memotivasi 2.Pengawasan 3.Komunikasi 4.Toleransi Pimpinan 5.Persuasif/ajakan
2	Komitmen Organisasi	1.Keinginan berbuat lebih 2.Kebanggaan pada organisasi 3.Loyalitas 4.Pemahaman tujuan organisasi 5.Kesesuaian tujuan organisasi
3	Kemampuan Kerja	1.Pengetahuan 2.Pengalaman 3.Pelatihan 4.Kesehatan fisik dan mental 5.Dukungan sarana kerja
4	Kepuasan Kerja	1.Gaji 2.Tanggung jawab pekerjaan 3.Potensi pengembangan diri 4.Relasi 5.Pengakuan dari pimpinan

Sumber: dikembangkan untuk tesis

2.3. Definisi Operasional Variabel

2.3.1. Perilaku Pimpinan

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan perilaku pimpinan adalah suatu sikap yang ada dalam diri pimpinan Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang yang nampak dalam hubungan dengan bawahan. Perilaku Pimpinan berperan penting dalam suatu organisasi (Sorentino,1992), dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Memotivasi
2. Pengawasan
3. Komunikasi

4. Toleransi Pimpinan

5. Persuasif/ajakan

2.3.2. Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah tingkat kesetiaan atau loyalitas para pengantar pos terhadap Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang (Baron & Greenberg, 1990) dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Keinginan berbuat lebih
2. Kebanggaan pada organisasi
3. Loyalitas
4. Kesesuaian nilai dan tujuan organisasi
5. Pemahaman nilai dan tujuan

2.3.3. Kemampuan Kerja

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kemampuan kerja adalah kapasitas para pengantar pos dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalamannya (Robins, 1996) yang ditandai oleh indikator-indikator sebagai berikut:

1. Pengetahuan
2. Pengalaman
3. Pelatihan
4. Kesehatan fisik dan mental
5. Dukungan sarana kerja

2.3.4. Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan atau pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari penghargaan

dari pimpinan Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang tempat pengantar pos bekerja dan pengalaman kerja (Locke,1976 dalam Baron dan Greenberg, 1990) yang ditandai oleh beberapa indikator sebagai berikut:

1. Gaji
2. Tanggung jawab pekerjaan
3. Potensi pengembangan diri
4. Relasi
5. Pengakuan dari pimpinan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000, p.21). Untuk penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah para Pegawai Pos (Pengantar Pos) di kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang, yang semuanya adalah pria.

3.1.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi. Jika n adalah jumlah elemen sampel dan N adalah jumlah elemen populasi, maka $n < N$ (Supranto, 2000. p.22). Akan tetapi pada penelitian ini teknik yang digunakan adalah sensus yaitu penentuan sampel yang dilakukan secara diambil keseluruhan jumlah populasi, karena jumlahnya yang sangat terbatas, yaitu hanya 106 orang.

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah Pegawai Pos (Pengantar Surat Pos) di kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang berjumlah 106 orang. Dari sejumlah 106 orang yang termasuk dalam populasi penelitian, diambil seluruhnya.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data Primer, yaitu yang diperoleh langsung dari responden di lapangan melalui kuesioner,

untuk mengetahui perilaku pimpinan, komitmen organisasi, kemampuan kerja dan kepuasan kerja para pengantar pos.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p.55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat langsung dari responden di lapangan melalui kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah para Pegawai Pos (Pengantar Surat Pos) di kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang.

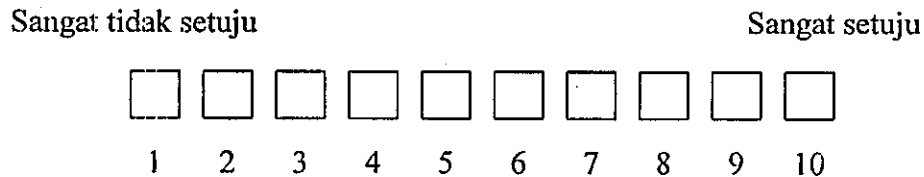
Selain itu, juga ada kegiatan yang dinamakan studi pustaka, yaitu: mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diberikan kepada responden berupa:

- Angket terbuka, yang berisikan beberapa pertanyaan tentang data demografis, seperti usia, pangkat/golongan, pendidikan terakhir, lama/masa kerja sebagai pegawai pos, lama/masa kerja sebagai pengantar pos, jumlah rata-rata surat yang diantar setiap hari kerja.
- Angket tertutup, untuk memperoleh data tentang dimensi-dimensi variabel apa yang dipandang paling penting oleh responden. Untuk mengukur jawaban dari pertanyaan dipergunakan skala dengan interval 1 – 10 (1 = pernyataan negatif dan 10 = pernyataan positif).

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban dari sangat tidak setuju sampai pernyataan sangat setuju, bila dilihat dalam skema akan tampak sebagai berikut:



Dari skema diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

5 sampai dengan 1, adalah pernyataan cenderung ke arah Sangat Tidak Setuju.

6 sampai dengan 10, adalah pernyataan cenderung ke arah Sangat Setuju.

3.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang dipergunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan uji statistik. Pilihan jawaban atas pertanyaan menggunakan skala 1 s/d 10.

3.4.1. Uji Validitas

Uji validitas diperlukan untuk mengukur seberapa sah atau valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi uji validitas adalah untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat benar-benar dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2001). Rumus

yang dipakai adalah (Djameluddin, dalam Singarimbun, 1989) yang dapat kita lihat sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r_n = koefisien korelasi antara item dengan total skor

$\sum x$ = Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

$\sum y$ = jumlah skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan

n = jumlah sampel

3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kusioner yang merupakan indikator dari variabel/konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel bila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah relatif konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2001). Tiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya. Selanjutnya dilakukan optimasi keseluruhan test dengan menggunakan koefisien alpha yang dikemukakan Gronbach dengan rumus:

$$\alpha = \left[\frac{J}{J-1} \right] \left[\frac{S^2X \dots \dots \sum S^2YJ}{S^2} \right]$$

S^2X = Varian skor subyek pada keseluruhan test yang terdiri dari beberapa Pernyataan

S^2YJ = Varian skor subyek pada belahan ke- J di mana $J = 1,2,3, \dots, J$

α = Koefisien reliabilitas alpha

Nilai koefisien alpha ini harus setinggi mungkin atau sekitar 0,9 (Djoddy, 2000)

3.4.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Bagian penting dari prosedur statistik mengenai model dari data adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (*goodness of fit*),

sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang dianalisis. Untuk itu ada tiga formula yang dipergunakan, yaitu:

a. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Adapun pedoman untuk suatu model regresi bebas multikolinearitas adalah koefisien korelasi antar variabel independen harus tidak tinggi (Imam Ghazali, 2001: 63).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk melihat adanya penyebaran dari variabel-variabel. Selain itu untuk menguji apakah pada suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual dari suatu pengamatan lain tetap maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah apabila tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk dapat melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari relasi Spearman terhadap residualnya. Apabila korelasi Spearman mendekati nol dan menjauhi satu maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Untuk mengetahui ada atau tidak autokorelasi maka digunakan uji Durbin Watson (DW). Untuk mengaplikasi uji DW maka langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

- a. Melakukan regresi atau estimasi dengan menggunakan model empiris yang sedang diamati, kemudian hitung nilai residual μ
- b. Hitung nilai DW statistik, di mana nilai DW statistik terletak di antara 0 dan 4.

- c. Dengan mempergunakan formulasi persamaan perbandingan nilai DW statistik dengan nilai DW tabel dengan pedoman berikut ini:
- a.1. Tolak hipotesis 0 yang menyatakan tidak ada autokorelasi positif, bila nilai DW statistik terletak di antara $0 < d < d_u$
 - a.2. Ragu-ragu tidak ada autokorelasi positif bila $d_t < d < d_u$
 - a.3. Tolak hipotesis nol yang menyatakan tidak ada autokorelasi negatif, bila nilai DW statistik terletak di antara $4 - d_t < d < 4$
 - a.4. Ragu-ragu tidak ada autokorelasi negatif apabila $4 - d_u < d < 4 - d_t$
 - a.5. Terima hipotesis nol yang menyatakan tidak ada autokorelasi positif ataupun autokorelasi negatif bila nilai DW statistik terletak di antara $d_u < d < 4 - d_u$.

3.4.4. Analisis Regresi

Analisis regresi dipergunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan beberapa model variasi pemisahan suatu pengelompokan variabel bebas dengan memakai model yang paling tepat.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Y = Kepuasan kerja

X1 = Perilaku pimpinan

X2 = Komitmen organisasi

X3 = Kemampuan kerja

α = intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien X1, X2, X3

Dari hasil uji regresi yang didapat dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya. Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis digunakan:

H 1 : Uji statistik untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel bebas (X1, X2, X3) terhadap variabel terikat (Y). Tahapan pengujian adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formula hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

Artinya apakah variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat secara simultan.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$. Artinya apakah semua variabel bebas secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

b. Menentukan F hitung

Dengan tingkat keyakinan (*level of significancy*) 5% atau alpha 0,05 dan *degree of freedom* $df = n - k - 1$ akan diperoleh nilai F tabel. Kemudian membandingkan dengan nilai F hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Bila F hitung $>$ F tabel maka H_0 dinyatakan ditolak atau H_a diterima. Bila F hitung $<$ F tabel maka H_0 dinyatakan diterima atau H_a ditolak. Rumus yang dipakai adalah (Gujarati, 1995):

$$F_{hitung} = \frac{R_{xt}}{(1 - R^2_{xt})} \times \frac{(n - k)}{(k - 1)}$$

R^2_{xt} = nilai R^2 dari hasil estimasi regresi parsial variabel penjelas

n = juralah data (observasi)

k = jumlahvariabel penjelas (tidak termasuk konstanta)

3.4.5. Uji Signifikansi (Uji t)

Uji signifikansi (uji t) adalah untuk menguji seberapa signifikan tiap-tiap variabel penjelas terhadap variabel terikat. Variabel penjelas atau variabel bebas dikatakan signifikan terhadap variabel terikat apabila t hitung $>$ t tabel. Rumus yang dipakai adalah (Gujarati, 1995) seperti berikut ini:

$$t_h = \frac{R^2_{xt} \times \sqrt{(n - k)}}{\sqrt{(1 - R^2_{xt})}}$$

R_{xt} = nilai koefisien regresi parsial variabel penjelas

R^2_{xt} = nilai R^2 dari hasil estimasi regresi parsial variabel penjelas

n = jumlah data (observasi)

k = jumlah variabel penjelas (tidak termasuk konstanta)

3.4.6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini diperlukan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah di antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat (Ghozali, 2001).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang

4.1.1. Sejarah Singkat

Sejarah Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang adalah kantor pos yang khusus melaksanakan fungsi pos sebagai sentral pengolahan surat dan bungkusan pos (termasuk juga paket dan logistik) baik yang masuk dari Semarang dan sekitarnya yang dikirimkan menuju ke seluruh penjuru nusantara ataupun hanya lokal Semarang, maupun pendistribusian dari seluruh nusantara ke daerah lokal Semarang. Jadi kantor pos ini hanya menjadi kantor tukar dan distribusi pos yang memiliki petugas antaran. Bermula didirikan sebagai kantor Wilpos Jawa Tengah tahun 1971 kemudian beralih menjadi kantor sentral pengolahan pos semenjak 27 September 1991 seiring dengan berkembangnya daerah dan luas antaran di Jawa Tengah juga semakin padatnya surat, bungkusan pos dan penanganan pos lain yang, maka dibentuklah sebuah kantor yang khusus menangani antaran dan distribusi yang kemudian dinamakan Sentral Pengolahan Pos jalan Imam Barjo Semarang.

4.1.2. Profil dan Identitas

- a. Nama kantor: Sentral Pengolahan Pos Semarang
- b. Kelas kantor: III
- c. Status kepemilikan: Negara, PT.Pos Indonesia
- d. Jumlah karyawan: 246 (seluruh)
- e. Jumlah pengantar pos: 106

4.1.3. Visi dan Misi

a. Visi

Visi Sentral Pengolahan Pos Semarang adalah seperti halnya PT.Pos Indonesia secara global, Penyedia Jasa Pos Bernilai Tinggi dengan Daya Saing Global. Mengingat bawaknya pesaing dibidang jasa antaran, membuat pembagian "kue" menjadi semakin ketat, masyarakat semakin diberikan keleluasaan untuk menentukan pilihan menggunakan jasa antaran. Hal ini yang membuat PT.Pos Indonesia secara global, membuat visi ke depan untuk meningkatkan mutu pelayanannya.

b. Misi

Misi Sentral Pengolahan Pos Semarang adalah kebijaksanaan mutu, yang terbagi dalam empat hal di bawah ini:

- a. Meneruskan kiriman dari kantor lain ke kantor tujuan pada kesempatan pertama.
- b. Kiriman untuk wilayah kota Semarang dapat diserahkan sesuai dengan Standar Waktu Periyerahan (SWP).
- c. Meningkatkan akurasi sortiran.
- d. Menjamin semua kiriman dengan cepat, tepat dan aman.

c. Jumlah Pengantar Pos dan Wilayah Antaran

Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang memiliki 246 total jumlah pegawai dan 106 diantaranya adalah pengantar pos yang bekerja mengantar pos (surat, dan bungkusan) dalam 6 hari kerja seminggu, dan kurang lebih 5 sampai 10 jam sehari.

Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang memiliki tiga wilayah antaran pos berdasarkan wilayah kecamatan di Kodya Semarang, yaitu wilayah A,B, dan C, yang bisa dilihat sebagai berikut:

Faktor usia sangat mempengaruhi produktivitas seseorang, sehingga ada pendapat yang mengatakan bahwa kinerja akan merosot seiring dengan bertambahnya usia. Tetapi dalam hal tertentu faktor usia bukanlah menjadi masalah apabila pekerjaan yang dilakukan adalah monoton, seperti pengantar pos, yang setiap hari mengantarkan surat dan bungkusannya menurut wilayah antaran dan jalan yang sama. Gambaran responden berdasarkan usia diperlihatkan pada tabel 4.1 berikut ini:

4.2.1. Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2, Tabel 4.3, Tabel 4.4, Tabel 4.5, Tabel 4.6, dan Tabel 4.7.

Berdasarkan hasil penelitian responden nampak pada Tabel 4.1,

jumlah rata-rata surat yang diantarakan setiap hari.

Deskripsi responden dalam penelitian ini meliputi usia, pangkat/golongan, jam kerja setiap hari yang dibutuhkan untuk menagntarkan surat sampai selesai, masa kerja sebagai pegawai pos, masa kerja sebagai pengantar pos, pendidikan terakhir dan

4.2. Gambaran Responden

- a. Wilayah Antar A, memiliki jumlah pengantar pos sebanyak 30 orang.
- b. Wilayah Antar B, memiliki jumlah pengantar pos sebanyak 30 orang.
- c. Wilayah Antar C, memiliki jumlah pengantar pos sebanyak 46 orang.

berikut:

Sedangkan jumlah pengantar pos menurut wilayah antaran pos, adalah sebagai

Candisari, Kecamatan Banyumanik, Kecamatan Tembalang.

C. Kecamatan Semarang Selatan, Kecamatan Gajah Mungkur, Kecamatan

Kecamatan Semarang Utara.

B. Kecamatan Tugu, Kecamatan Ngaliyan, Kecamatan Semarang Barat,

Gayamsari, Kecamatan Pedurungan, Kecamatan Genuk.

A. Kecamatan Semarang Timur, Kecamatan Semarang Tengah, Kecamatan

Pada Tabel 4.2. kita dapat melihat perbedaan tingkat senioritas yang ditentukan berdasarkan masa kerja di Sentral Pengolahan Pos jalan Imam Barjo Semarang.

Sumber: data diolah untuk tesis

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Persentase
1	I-A	2	1,8
2	I-B	-	0
3	I-C	4	3,77
4	I-D	5	4,71
5	II-A	45	42,4
6	II-B	48	45,2
7	II-C	2	1,8
		106	100

Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Tabel 4.2.

4.2.

Pangkat/golongan menunjukkan tingkat senioritas berdasarkan masa kerja, karena berpengaruh terhadap kompensasi dan kenaikan gaji para pengantar pos. Selain itu kita juga dapat melihat lamanya mereka bekerja di Sentral Pengolahan Pos Semarang. Gambar responden berdasarkan pangkat/golongan nampak pada tabel

4.2.2. Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Tabel 4.1. memperhatikan bahwa para pengantar pos banyak yang sudah memasuki usia 40-an, sebanyak 55 orang (51,8%) tetapi masih produktif dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan yang berusia dalam kategori produktif hanya 2 orang (1,8%).

Sumber: Data diolah untuk tesis

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 - 29	2	1,8
2	30 - 39	42	39,6
3	40 - 49	55	51,8
4	> 50	7	6,6
		106	100

Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1.

Masa kerja yang dimaksud dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu masa kerja sebagai pegawai pos dan masa kerja sebagai pengantar pos, hal ini untuk memperlihatkan bahwa tidak semua pengantar pos bekerja sebagai pengantar sejak awal bekerja di Sentral Pengolahan Pos Semarang. Mereka bisa saja mengawali karir

4.2.4. Responden Berdasarkan Lama/Masa Kerja Sebagai Pegawai Pos

semua kiriman pos.

Hal ini mencerminkan bahwa jam kerja pengantar pos tergantung dengan jumlah surat dan bungkus pos yang harus diantar mereka dan harus semua habis pada hari itu juga. Semua pengantar pos tidak diperkenankan menunda pengiriman

menentukan antara 1-5 jam kerja.

Tabel 4.3. memperlihatkan adanya pengantar pos sebanyak 67 orang (63,3%) yang memerlukan 6 – 10 jam kerja dalam bertugas mengantar surat dan bungkus pos, lebih banyak dibandingkan dengan 39 petugas (36,7%) pos lainnya yang hanya

Sumber: Data diolah untuk tesis

No	Jam Kerja	Jumlah	Persentase
1	1 – 5	39	36,7
2	6 – 10	67	63,3
	Jumlah	106	100

Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Jam Kerja Tiap Hari

Tabel 4.3.

Jam kerja pegawai pos dapat dilihat sebagai tolok ukur dari jumlah surat dan bungkus yang diantar setiap hari. Tidak semua pengantar pos memiliki jumlah jam kerja yang sama, karena tiap pengantar pos tidak bisa memperkirakan dan mengetahui jumlah surat dan bungkus yang akan mereka antar pada hari saat mereka mengantarannya, hal itulah yang membuat jam kerja berbeda antara satu dan yang lainnya. (Ciambaran responden berdasarkan usia diperlihatkan pada tabel 4.3.

4.2.3. Responden Berdasarkan Jam Kerja

Masa kerja sebagai pengantar pos sangat perlu untuk diketahui karena hal ini juga berkaitan dengan sub bab di atas tentang masa kerja sebagai pegawai pos. Tidak semua pengantar pos pernah bertugas sebagai pegawai lain, tetapi langsung mengawali karir mereka di Sentral Pengolahan Pos Semarang langsung sebagai

4.2.5. Responden Berdasarkan Lama/Masa Kerja Sebagai Pengantar Pos

Tabel 4.4. memperlihatkan bahwa jumlah pengantar pos yang mempunyai masa kerja terlama sebagai pegawai di Sentral Pengolahan Pos Semarang adalah 10 orang (9,4%), mereka telah mengabdikan lebih dari 25 tahun. Sedangkan yang paling banyak adalah mereka yang telah mengabdikan selama 21-25 tahun, sebanyak 39 orang (36,7%), sedangkan untuk pegawai yang memiliki masa kerja sebagai pegawai pos 1-5 tahun tidak ditemukan, hal ini memperlihatkan adanya pegawai yang sudah sejak semula, (berkaitan dengan Tabel 4.5.) mengawali karir mereka sebagai pengantar pos hingga sekarang, jadi mereka belum pernah bekerja selain sebagai pengantar pos.

Sumber: data diolah untuk tesis

No	Masa Kerja Pegawai Pos (tahun)	Jumlah	Persentase
1	1 - 5	-	0
2	6 - 10	2	1,8
3	11 - 15	30	28,3
4	16 - 20	25	23,5
5	21 - 25	39	36,7
6	> 25	10	9,4
	Jumlah	106	100

Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai Pegawai Pos

sebagai penyortir surat atau bungkusan pos, pembunuh cap tanggal, pembungkus paket dan lain sebagainya. Gambaran responden berdasarkan masa/lama kerja sebagai pegawai pos diperlihatkan dalam Tabel 4.4.

Selain itu, tidak adanya promosi untuk menduduki jabatan tingkat atas juga sangat berperan dalam standar pendidikan dikalangan pengantar pos. Mereka tidak yang sangat diperlukan sebagai pengantar pos.

menjadikan pendidikan menjadi tidak mutlak harus tinggi, karena ketrampilan unggul dan segera mengantar surat atau bungkusan pos yang mereka bawa. Hal ini membutuhkan memahami, membaca dan berpikir dengan cepat untuk mencari alamat yang menentukan segalanya, karena pekerjaan mereka yang monoton, hanya kinerja (Robin, 1996), tetapi pada kasus pengantar pos, pendidikan bukanlah suatu hal Pendidikan merupakan unsur penting yang menentukan kemampuan kerja dan

4.2.6. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

(87,57%), dan pengalaman sangat dibutuhkan sebagai pengantar pos.

pengantar pos banyak yang telah berpengalaman lebih dari 10 tahun, yaitu 93 orang di Sentral Pengolahan Pos sebagai pengantar pos. Hal ini memperlihatkan bahwa bekerja sebagai pengantar pos selama 21-25 tahun, mereka telah selama itu mengabdikan sebagai pengantar pos sampai sekarang dan yang terbanyak adalah mereka yang Tabel 4.5. memperlihatkan adanya 4 orang (3,7%) yang mengawali karir

Sumber: Data diolah untuk tesis

No	Masa Kerja Pengantar Pos (tahun)	Jumlah	Persentase
1	1 - 5	4	3,7
2	6 - 10	9	8,4
3	11 - 15	27	25,4
4	16 - 20	30	28,3
5	21 - 25	34	32,07
6	> 25	2	1,8
		Jumlah	106
			100

Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai Pengantar Pos

pengantar pos. Gambaran responden berdasarkan masa kerja sebagai pengantar pos dipertunjukkan pada Tabel 4.5.

Jumlah surat yang begitu banyak akan memberikan tekanan kerja terhadap pengantar pos yang akan berpengaruh kepada kepuasan kerja mereka. Selain harus lebih meluangkan waktu dalam mengaturnya, juga pada saat mengantarkan, mereka harus memiliki daya ingat dan keterampilan khusus dalam "menghabiskan" semua surat dan bungkus pos yang mereka bawa pada hari itu. Gambaran responden

4.2.7. Responden Berdasarkan Rata-rata Jumlah Surat yang Diantar Setiap Hari

Jumlah surat yang harus diantar setiap hari oleh pengantar pos sangat beragam jumlahnya, tergantung keadaan wilayah antar pos mereka, misal: wilayah antaran pos D yang memiliki banyak perumahan, pabrik ataupun kawasan industri akan lebih banyak jumlah surat dan bungkus posnya bila dibandingkan dengan wilayah antar pos E yang hanya terdiri dari kampung dan jalan besar saja.

Nampak jelas pada Tabel 4.6. bahwa sebagian besar pengantar pos berpendidikan terakhir SLTP, 52 orang (49,05%) dan SLTA, 49 orang (46,22%). Hanya sebagian kecil dari mereka berpendidikan SD, 5 orang (4,7%). Hal ini memperjelas bahwa untuk menjadi pengantar pos, tidak diperlukan pendidikan tinggi, karena memang belum ada ketentuan yang mengatur mengenai hal tersebut.

Sumber: data diolah untuk tesis

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SD	5	4,7
2	SLTP	52	49,05
3	SLTA	49	46,22
	Jumlah	106	100

Tabel 4.6.
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat dalam Tabel 4.6.

Semerang.

perlu berpendidikan formal tinggi untuk bertugas sebagai pengantar pos, lain halnya dengan bagian lain di struktur organisasi Sentral Pengolahan Pos Jajan Imam Barjo

Pada pengujian ini, uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha, yaitu jika Cronbach Alpha > 0,6 maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel (Singgih

4.3.2. Uji Reliabilitas

Dari hasil yang ditampilkan oleh *output SPSS for Windows Version 11.00* (Lampiran 5) dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing skor pernyataan a1 – a5 terhadap total skor butir-butir pertanyaan X1; b1 – b5 terhadap X2; c1 – c5 terhadap X3; dan d1 – d5 terhadap Y menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

4.3.1. Uji Validitas

Dapat terlihat jelas jumlah surat yang harus diantarakan setiap hari oleh pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang, hanya 10 orang (9,4%) yang mengantarakan surat kurang dari 100 setiap hari, selebihnya 96 orang (90,6%) rata-rata mengantarakan surat diatas 100 tiap hari. Hal ini membuat pengantar pos harus dapat mengatur waktu dengan baik dan memiliki kiat-kiat khusus dalam mengatasi tekanan kerja (*job tension*) tersebut.

Sumber: Data diolah untuk tesis

No	Jumlah Surat yang Diantar	Jumlah	Persentase
1	< 100	10	9,4
2	100 – 150	26	24,5
3	151 – 200	37	34,9
4	> 200	33	31,1
	Jumlah	106	100

Responden Berdasarkan Jumlah rata-rata Surat yang Diantar Tiap Hari

Tabel 4.7.

tabel 4.7.

berdasarkan rata-rata jumlah surat yang harus diantarakan setiap hari nampak dalam

Sumber: Lampiran 6

Kepuasan Kerja (X)	Variable Terikat	
Varibel Bebas	Tolerance	VIF
Perilaku Pimpinan (X1)	0,653	1,531
Komitmen Organisasi (X2)	0,499	2,005
Kemampuan Kerja (X3)	0,567	1,763

Tabel 4.9.
Hasil Uji Multikolinearitas

4.9.

Ada tidaknya multikolinearitas dapat diketahui dengan nilai toleransi variabel bebas terhadap variabel terikat di bawah 10% dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* di bawah 10 (Imam Ghozali, 2001). Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel

4.4.1. Multikolinearitas

Version 11.00 diperoleh hasil sebagai berikut:

Uji asumsi klasik meliputi uji Multikolinearitas, uji Heteroskedastisitas, dan uji Autokorelasi. Berdasarkan hasil perhitungan dengan program *SPSS for Windows*

4.4. Uji Asumsi Klasik

atau reliabel.

Pada tabel 4.8. Cronbach Alpha sebesar 0,7227; 0,7685; 0,6307; dan 0,6529 jauh di atas 0,6 jadi dapat disimpulkan bahwa kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten

Sumber: Lampiran 5

No	Varibel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Perilaku Pimpinan	0,7227	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,7685	Reliabel
3	Kemampuan Kerja	0,6307	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0,6529	Reliabel

Uji Reliabilitas Data

Tabel 4.8.

SPSS for Windows Version 11.00, nampak pada Tabel 4.8.

Santos, 2001; p.269). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program

Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas maka dalam penelitian ini dipergunakan grafik *scatterplot*. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali,2001). Pada lampiran 6 gambar *Scatterplot Dependent Variabel Y* terlihat variabel terikatnya adalah kepuasan kerja yang diperhatikan oleh titik-titik menyebar di bawah dan di atas nol serta tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga layak dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja berdasarkan variabel bebas perilaku pimpinan, komitmen organisasi, dan kemampuan kerja.

4.4.3. Heteroskedastisitas

Kita dapat menyatakan data kita bebas dari autokorelasi apabila nilai Durbin Watson (DW) tidak berada antara batas tabel nilai $d_l - d_u$ pada tingkat signifikansi 1% dengan jumlah sampel 100-150 (Ghozali,2001). Berdasarkan perhitungan Durbin Watson sebesar 1,942 (lihat Lampiran 6), sedangkan berdasarkan tabel Durbin Watson nilai batas atas jumlah variabel bebas 3 adalah $d_l = 1,623$ dan $d_u = 1,741$ maka hasilnya dikatakan bebas dari autokorelasi.

4.4.2. Autokorelasi

Hasil perhitungan nilai toleransi menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki nilai toleransi kurang dari 10%, menandakan bahwa tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* juga menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model.

kepuasan kerja.

Ha diterima. Hal ini memperlihatkan bahwa perilaku pimpinan berpengaruh terhadap di bawah 0,05. Maka tingkat probabilitasnya jauh di bawah 0,05 maka Ho ditolak dan 4.10. memperlihatkan bahwa perilaku pimpinan memiliki probabilitas 0,002 dan jauh perilaku pimpinan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil Uji t pada tabel antara perilaku pimpinan terhadap kepuasan kerja dan Ha: terdapat pengaruh antara para pengantar pos. Dari hipotesis ini dirumuskan bahwa Ho: tidak ada pengaruh berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja yang diperoleh/dirasakan oleh Hipotesis 1 yang diajukan adalah bahwa Perilaku Pimpinan pengantar pos

4.5.1. Pengaruh Perilaku Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Lampiran 6

Adjusted R Square : 0,380		
R : 0,631		
F Hitung : 22,264		
Signifikan : 0,000		
Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Beta
Kepuasan Kerja	Perilaku Pimpinan(X1)	0,306
(Y)	Komitmen Organisasi(X2)	0,163
	Kemampuan Kerja(X3)	0,281
		0,007
		0,138
		0,002
		Signifikan

Hasil Perhitungan Analisis Berganda Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pengantar Pos Di Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang

Tabel 4.10.

Version 11.00 dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku pimpinan, komitmen organisasi dan kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, digunakan uji serentak atau Uji F dan uji parsial atau Uji t. Hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS for Windows*

4.5. Uji Hipotesis

Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Semarang, karena mereka sangat jarang dilibatkan dalam mengambil suatu kebijakan yang bersifat strategis, padahal merekalah ujung tombak strategis fungsional di organisasi tempat mereka mengabdikan. Selain itu, mereka juga kurang mengerti akan kedudukan dan hak mereka di dalam organisasi tempat mereka mengabdikan, karena sejak dibentuknya kantor tersebut, pimpinan selalu bersifat absolut, sehingga para pengantar pos tidak memiliki kesempatan untuk menyetujui keluhan mereka.

Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengantar pos. Hasil Uji t pada Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa variabel komitmen tersebut. Ha: terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja para pengantar pos berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja para pengantar pos tersebut. Ho: tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja para pengantar pos tersebut. Ho: tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja para pengantar pos tersebut. Maka, hal ini berarti jauh di atas 0,05, karena itu Ho diterima dan Ha ditolak. Maka, hal ini berarti organisasi mempunyai tingkat probabilitas signifikansi sebesar 0,138 dan angka ini pengantar pos. Hasil Uji t pada Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa variabel komitmen tersebut. Ha: terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja para pengantar pos berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja para pengantar pos tersebut. Ho: tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja para pengantar pos tersebut. Maka, hal ini berarti jauh di atas 0,05, karena itu Ho diterima dan Ha ditolak. Maka, hal ini berarti organisasi mempunyai tingkat probabilitas signifikansi sebesar 0,138 dan angka ini

4.5.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi dan budaya kerja para pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Semarang. Perilaku Pimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang, karena kantor ini memiliki seorang pimpinan baru yang memiliki program baru yang membuat banyak perubahan pada wajah kantor dan iklim kerja, selain itu pimpinan baru tersebut membuat kebijakan-kebijakan baru yang dirasakan menekan dan sangat berpengaruh pada iklim dan budaya kerja para pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Semarang.

Semua hal tersebut di atas memberikan gambaran betapa besarnya pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja para pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Semarang, semakin tinggi kemampuan kerja mereka dalam melaksanakan tugas, maka akan semakin tinggi juga pula kepuasan kerja mereka, karena dibidang pos, akan sangat membahayakan apabila seorang pengantar pos dapat menyelesaikan semua tugas pengantaran surat dan bingkisan pos lainnya yang mereka

Kemampuan Kerja sangat diperlukan dalam melakukan tugas sebagai pengantar pos, seperti kesehatan fisik dan mental, ketrampilan dalam mengendarai kendaraan bermotor serta dapat merawat atau memperbaiki apabila terjadi kerusakan ringan diperalangan tugas, pengetahuan tentang struktur dan kondisi medan dan rute antaran pos, dukungan sarana kerja lainnya seperti jas hujan, tas tempat surat, plastik pembungkus, buku catatan, dan lain sebagainya. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah pelatihan yang diberikan untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja mereka.

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa variabel kemampuan kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja pengantar pos. Dari hipotesis tersebut dirumuskan H_0 : tidak terdapat pengaruh kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja, sedangkan H_a : terdapat pengaruh kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil Uji t pada Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa variabel probabilitas kemampuan kerja berada jauh di bawah 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka, hal ini berarti Kemampuan Kerja para pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Semarang berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja mereka.

4.5.3. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

terina pada hari itu juga. Tanggung jawab yang besar kepada pimpinan dan pengguna jasa pos, merdeka jawab dengan melakukan antaran pos dengan cepat, tepat dan akurat.

4.5.4. Pengaruh Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis terakhir yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa variabel perilaku pimpinan, komitmen organisasi dan kemampuan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hipotesis ini maka Ho: tidak ada pengaruh variabel perilaku pimpinan, komitmen organisasi dan kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja. Dan, Ha: ada pengaruh variabel perilaku pimpinan, komitmen organisasi dan kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja.

Dengan tingkat keyakinan (*level of significance*) 5% atau alpha 0,05 dan *degree of freedom* $df = n - k - 1$ akan diperoleh nilai F tabel. Kemudian membandingkan dengan nilai F hitung yang diperoleh dipergunakan untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Apabila F hitung > F tabel maka Ho dinyatakan ditolak dan Ha diterima. Apabila F hitung < F tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Dari Uji Anova atau *F test* diperoleh F hitung sebesar 22,264 dengan tingkat probabilitas 0,003 (signifikan). Karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Maka hal ini berarti bahwa variabel Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi dan Kemampuan Kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kepuasan Kerja para pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Jalan Inam Barjo Semarang.

Dari hasil penelitian ini, terdapat adanya Hipotesa yang tidak terbukti, yaitu Hipotesa 2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja para pengantar pos. Ternyata dari hasil Uji t pada Tabel 4.10. memperlihatkan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai tingkat probabilitas signifikansi sebesar

5.2. Implikasi Teoritis

Kemampuan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

f. Secara bersama-sama Perilaku Pimpinan, Komitmen Organisasi dan

Kerja setelah Perilaku Pimpinan.

e. Kemampuan Kerja adalah variabel berpengaruh kedua terhadap Kepuasan

Kerja

d. Perilaku Pimpinan memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap Kepuasan

c. Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

b. Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

a. Perilaku Pimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Semarang menghasilkan beberapa simpulan berikut ini:

Kerja di kalangan para pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo

Pimpinan, Komitmen Organisasi, Kemampuan Kerja terhadap variabel Kepuasan

Temuan dari penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel Perilaku

5.1. Kesimpulan

KESIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS, IMPLIKASI KEBIJAKAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

BAB V

Perilaku Pimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap Kepuasan Kerja pengantar pos, hal ini juga harus diperhatikan oleh pimpinan, agar kebijakan yang dibuatnya harus dapat meningkatkan kepuasan kerja para pengantar pos sehingga akan meningkatkan mutu layanan mereka terhadap konsumen. Kebijakan yang telah dilaksanakan dengan baik dan memberikan hasil yang baik terhadap mutu layanan dan kepuasan pengantar pos harus selalu dilakukan oleh para pemimpin yang akan datang dengan tidak memandang gender, lelaki ataupun wanita yang menjadi pimpinan akan berlaku sama terhadap bawahannya, dalam hal ini adalah pengantar pos.

beberapa hal berikut ini:

Dari hasil yang diperoleh pada penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan acuan dasar pengambilan keputusan dibidang perencanaan strategi pengembangan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Jalan Imam Barjo Semarang. Sebagai ujung tombak statistik fungsional Sentral Pengolahan Pos Semarang yang harus memenuhi tugas sebagai abdi masyarakat dengan mengantarkan surat dan bungkusan pos lainnya, hendaknya dapat diperhatikan

5.3. Implikasi Kebijakan Manajerial

Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengantar pos Sentral Pengolahan Pos Semarang, karena mereka sangat jaring dilibatkan dalam mengambil suatu kebijakan yang bersifat statistik, padahal merekalah ujung tombak statistik fungsional di organisasi tempat mereka mengabdikan. Selain itu, mereka juga kurang mengerti akan kedudukan dan hak mereka di dalam organisasi tempat mereka mengabdikan.

hal ini berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 0,138 dan angka ini jauh di atas 0,05, karena itu Ho diterima dan Ha ditolak. Maka,

skala penilaian angka dalam kuesioner yang diberikan kepada mereka. satu persatu pengantar pos untuk mengetahui alasan-alasan mereka dalam menentukan sebaiknya juga dilakukan dengan metode wawancara yang lebih mendalam kepada kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Untuk penelitian selanjutnya Pada penelitian ini juga terdapat keterbatasan lain, yaitu hanya menggunakan berebut "kue" layanan surat, bungkus pos dan dokumen dengan PT. Pos Indonesia.

bebas, termasuk dibidang jasa, maka kini semakin banyak perusahaan swasta yang diperbolehkan diantarakan juga oleh swasta, tetapi setelah terjadi persaingan dijumpai pihak swasta yang memberikan jasa antaran, padahal dahulu hanya paket pesang PT. Pos Indonesia sebagai pemberi layanan antaran pos, sudah banyak Kinerja dan Pengalaman Kerja dapat juga ditambahkan, mengingat kini sudah banyak Organisasi dan Kemampuan Kerja sebagai variabel bebas. Variabel di luar itu seperti Penelitian ini hanya menggunakan variabel Perilaku Pimpinan, Komite

5.4. Keterbatasan Penelitian

apabila satu wilayah dengan rumah tinggal mereka. efisien dalam bekerja, mereka tentunya akan lebih mengenal wilayah antaran mereka dengan daerah asal alamat mereka atau tempat mereka tinggal karena akan lebih Jumlah pengantar pos di setiap wilayah antaran hendaknya diperhatikan sesuai Semarang tertinggal dengan wahana layanan antaran milik swasta.

pemahaman wilayah baru akan membuat pengantar pos Sentral Pengolahan Pos industri. Kurangnya pelatihan tentang kecakapan dalam mengantarkan surat dan dengan mengembangkan wilayah Selatan dan Ngalayan sebagai perumahan dan sangat cepat sekali akhir-akhir ini terutama adanya kebijakan Pemerintah Daerah tahu, karena wilayah kota Semarang selalu berkembang dan perkembangannya Meningkatkan kemampuan kerja melalui pelatihan yang diberikan setiap

Kendala untuk melakukan wawancara, adalah banyaknya jumlah responden, 106 pengantar pos, dan waktu mereka yang sangat berharga mengingat tugas mereka yang rentan dengan waktu tempuh, membuat wawancara sulit dilaksanakan pada jam kerja, kecuali harus dilakukan melalui telepon kepada semua responden sedangkan hal ini akan memerlukan biaya yang sangat besar mengingat jumlah responden yang tidak sedikit dan biaya telepon yang sangat tinggi dan mereka sudah terlalu lelah untuk diwawancarai dengan berkunjung ke rumah mereka masing-masing.

- Agarwal Sanjeev, Thomas E. DeCarlo, dan Shyam B. Vaas, "Leadership Behavior and Salespersons", *Journal of International Business Studies*, 30, 4 (Fourth Quarter 1999) pages 727-743
- Alander G. Guveng, "Relationship Between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction: A Case Study of a Nursing Department", *Health Care Manage Rev*, 1990, 15(4), pages 51-62
- Baron A. Robert dan Jerald Greenberg, "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work", *Allyn and Bacon, Boston, London, Sydney, Toronto*, 1990
- Brooke Paul P. Jr and Russel, Daniel W., "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment" *Journal of Applied Psychology*, 1988, Vol. 73, No. 2, pp: 139-145.
- Farkas J. Arthur dan Lois E. Tetrick, "A Three Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 1989, vol. 74, No. 6, pages 855-866
- Flaherty E. Karen dan James M. Pappas, "The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No. 4, (Fall 2000, pages 271-278)
- Ghozali Inam, "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS", Badan Penerbit Undip Semarang, 2001.
- Jones Eli, Donna Massey Kantak et al., "Leader Behavior, Work-Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol XVI, No. 2 (Spring 1996, pages 13-23)
- Kouzes James M; Posner Barry Z, "The Credibility Factor: What Followers Expect from Their Leaders", *Journal Business Credit (JBM)*, 1990, vol. 92 Iss: 5, p: 24-28.
- McNeese-Smith Donna, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration* 41:2, Summer 1996, pages 161-175.
- Mowday R. T; Porter L. W; dan Steers R. M., "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", 1982, New York: Academic Press.
- Motaz Clifford J, "Work Satisfaction Among Hospital Nurse", *Journal of Health Care*, 1988, Spring, pp: 57-74.

- Near Janet P.; Dworkin and Terry Morehead, "The Japanese Workers in the USA", *Journal of Business Ethics (JBE)*, Vol:17, Oct 1998, p:1551-1561.
- Pattinello K.A.M., "Nurses' Satisfaction with Their Work and Patient Satisfaction with Hospital Care: An Organizational Analysis", *Ph.D. diss.*, 1990, University of Rochester.
- Park Chunoh et al., "Testing Herzberg's Motivation Theory in A Comparative study of US and Korean Public Employees", *Review of Public Personnel Administration*, 1988, Vol.8, No.3, Summer, pp 40-60.
- Robins P. Stephen, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall Indonesia Jakarta, 1996.
- Robins Philip K.; Greenberg David, "A Meta-analysis of Government-Sponsored Training Programs", *Journal Industrial & Labor Relations Review*, 2003, Oct, Vol:57 p:31.
- Saks M. Alan, "Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment", *Journal of Applied Psychology*, 1995, vol.80, No.2 pages 211-225.
- Shian L.T., "A Study of the Relationship of Quality Circles to Job Satisfaction, Absenteeism and Turnover of Nurses and Patients' Satisfaction with Nursing Care in Taiwan", *Ph.D. diss.*, 1990, George Mason University.
- Selzer Joseph dan Rita E. Numerof, "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", *Academy of Management Journal*, 1988, vol.31, No.2, pages 439-446
- Singih Santoso, "Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik", PT Elex Media Komputindo Jakarta, 2000, Cetakan ke-3, Nov. 2002.
- Smith A.J; Preston D., "Group Dynamic; Hospital, Healthcare Industry in Organizational Structure", *Journal of Management in Medicine*, 1996, vol:10 Iss:2, p:31.
- Sorrentino A. Elizabeth, "The Effect of Head Nurse Behaviors on Nurse Job Satisfaction and Performance", *Hospital & Health Services Administration* 37:1, Spring 1992, pages 103-113
- Swift O. Cathy dan Constante Campbell, "Psychological Climate: Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction", *Journal of Theory and Practice*, Winter 1998, pages 27-37
- Tansky W. Judith dan Debra J. Cohen, "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12, No.3, Fall 2001, pages 285-299.

Trevor O. Charlie, "Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44, No. 4 pages 621-638.

Vandenberg, J. Robert dan Charles E. Lance, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No. 1, pages 153-167.