

658.3  
HAH  
2 01

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
BERPENGARUH TERHADAP KEINGINAN  
KARYAWAN UNTUK PINDAH  
(Studi Kasus pada PT. Bank Papua)**



**TESIS**

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

**Disusun oleh :  
HILDA C.F. NAHUSONA  
NIM. C4A002142**

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



## Sertifikasi

Saya, *Hilda C.F. Nahusona*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Hilda C.F. Nahusona  
Maret 2004

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH  
TERHADAP KEINGINAN KARYAWAN UNTUK PINDAH  
(Studi Kasus pada PT. Bank Papua)**

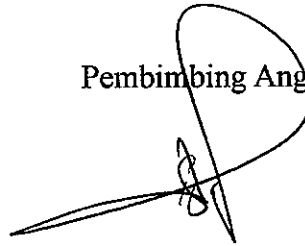
yang disusun oleh Hilda C.F. Nahusona, NIM. C4A002142  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Maret 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



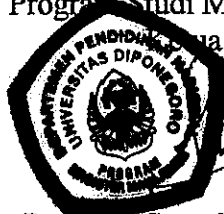
Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT

Semarang, 29 Maret 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Pascasarjana Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk hubungan kausal berjenjang antara motivasi intrinsik, kejelasan peran, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah dalam konteks PT. Bank Papua. Pada model yang dikembangkan, nampak bahwa komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan keinginan karyawan untuk pindah. PT. Bank Papua dipilih sebagai objek penelitian karena kondisi terkini, yaitu keluarnya beberapa karyawan potensial dan deviasi antara target dengan realisasi kinerja keuangan, memberikan ruang yang ideal bagi pengujian hubungan kausal antar variabel yang dipilih dalam penelitian ini.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 129 sesuai dengan kriteria *purposive sampling* yang ditetapkan tetapi kuesioner yang kembali dan layak untuk diolah hanya sebanyak 112 kuesioner. Teknik analisis yang dipergunakan untuk mengolah data yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak Amos 4.01. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan kejelasan peran mempengaruhi kepuasan kerja secara positif, begitu juga pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi serta komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa para pimpinan PT. Bank Papua seyogyanya berusaha meningkatkan komitmen organisasi dalam rangka mengurangi keinginan karyawan potensial untuk pindah, dengan sebelumnya melakukan evaluasi tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan kejelasan peran. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan dalam penelitian ini.

## ABSTRACT

*This study is subjected to the squared causal relationship among the intrinsic motivation, role clarity, work satisfaction, organizational commitment and intention to leave in the context of PT Bank Papua. In the model developed, it appears that organizational commitment is put as the intervening variable that relates the work satisfaction and employees will to quit. PT Bank Papua is selected as the object considering its recent condition, in which some potential employees had left and the deviation between target and the realizing of financial performance, therefore providing ideal area for causal relationship testing between selected variables in this study.*

*The sample in this study are 129 according to purposive sampling criteria defined but the items returned and reliable to process are 112 questionnaires. The technique for analysis that used to process the data is Structural Equation Modeling (SEM) by AMOS 4.01 software. The result of the analysis shows that intrinsic motivation and role clarity affect work performance positively, so do the effect between work satisfaction and organizational commitment and organizational commitment and intention to leave.*

*The empirical finding indicates that PT Bank Papua leaders should improve their organizational commitment to minimalize potential employees to leave, by conducting evaluation for work satisfaction affected by intrinsic motivation and role clarity. Theoretical implication and suggestion for future research are discussed in this study.*

## KATA PENGANTAR

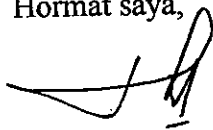
Dengan sepenuh hati yang tulus dipanjatkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa-Sang Raja Sejati Alam Semesta, karena hanya dengan bantuan tangan agung-Nya tesis berjudul **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KEINGINAN KARYAWAN UNTUK PINDAH (STUDI KASUS PADA PT. BANK PAPUA)”** dapat diselesaikan.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM Undip, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU selaku Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.
4. Segenap dosen Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang dengan ikhlas memberikan ilmu dan pengetahuannya.
5. Kedua orang tua tercinta beserta keluarga atas segala pengorbanan, kasih, penghiburan serta bimbingan dalam perjalanan hidupku.
6. Bapak Onesias Fairyo, SE selaku Direktur Utama PT. Bank Papua atas kesempatan yang diberikan untuk mengadakan penelitian di PT. Bank Papua.
7. Bapak Drs. G.M. Satya, MSc selaku Ketua STIE Ottow & Geissler Jayapura atas kesempatan penulis melanjutkan kuliah.
8. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angk. XVIII kelas pagi yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang saya sampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca.

Hormat saya,



**Hilda C.F. Nahusona**

## **PERSEMBAHAN**

**Yesus Kristus, untuk sebuah relung rapuh umatmu yang sering terjatuh**

**Segenap cinta dan kasih untuk suami dan anakku: Drs. Jody E.H. Siahainenia, MSP  
dan Adrian C.D. Siahainenia**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>SERTIFIKASI</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRAKSI</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	viii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II     TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1 Konsep Dasar .....	10
2.1.1 Kepuasan Kerja .....	10
2.1.2 Motivasi Intrinsik .....	13
2.1.3 Kejelasan Peran .....	17
2.1.4 Komitmen Organisasi .....	19
2.1.5 Keinginan untuk Pindah.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu .....	23
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model .....	25
2.4 Definisi Operasional .....	26

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Jenis dan Sumber Data .....	34
3.1.1	Data Primer .....	34
3.1.2	Data Sekunder .....	35
3.2	Populasi dan Sampel .....	35
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	37
3.4	Teknik Analisis .....	37
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA</b>	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	
4.1.1	Visi, Misi dan Tugas PT. Bank Papua .....	47
4.1.2	Kegiatan Usaha PT. Bank Papua .....	48
4.1.3	Kepemilikan PT. Bank Papua .....	51
4.1.4	Struktur Organisasi PT. Bank Papua .....	52
4.1.5	Kinerja PT. Bank Papua .....	54
4.2	Gambaran Umum Responden .....	55
4.3	Proses dan Analisis Data .....	58
4.3.1	Analisis Faktor Konfirmatori .....	62
4.3.2	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .....	74
4.4	Pengujian Hipotesis .....	81
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>		
5.1	Kesimpulan .....	84
5.2	Kesimpulan Hipotesis .....	86
5.3	Implikasi Teoritis .....	89
5.4	Implikasi Manajerial .....	91
5.5	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian	
	Mendatang .....	97
5.5.1	Keterbatasan Penelitian .....	97
5.5.2	Agenda Penelitian Mendatang .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		100
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....		102

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan globalisasi dan inovasi teknologi, telah menyebabkan lingkungan usaha menjadi tidak menentu. Hal tersebut bukan hanya disebabkan oleh cara pengelolaan perusahaan yang berubah, namun juga karena kedua trend tersebut telah menciptakan lingkungan usaha yang dinamis. Persaingan antar perusahaan di dalam lingkungan yang dinamis akan mengakibatkan pemanfaatan peluang usaha semakin kecil dan kemungkinan kegagalan menjadi semakin besar. Kunci keberhasilan memenangkan persaingan di lingkungan dinamis tersebut terletak pada sumber daya manusia. Tetapi mengembangkan sumber daya manusia yang nantinya bisa diandalkan bukanlah hal mudah. Banyak persoalan yang melingkupi perkembangan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi.

Salah satu strategi umum yang bisa diterapkan adalah dengan memberikan balas jasa tinggi yang baru bisa dicairkan setelah yang bersangkutan bekerja selama jangka waktu tertentu di perusahaan yang sama. Di Amerika Serikat, strategi ini dikenal sebagai *golden handcuff*. Selama beberapa tahun, strategi *golden handcuff* cukup efektif menghambat arus eksodus sumber daya manusia handal di Amerika Serikat. Namun di akhir tahun 1990-an, semakin banyak perusahaan yang merasakan beban anggaran sumber daya manusia yang semakin berat karena semakin besarnya balas

jasa yang harus ditawarkan kepada sumber daya manusia handal sedangkan hasilnya belum tentu efektif untuk perusahaan (SWA No. 6/2000).

Strategi lain dengan menggunakan teori motivasi. Teori yang bisa dijadikan acuan adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) nya Frederick Herzberg yang berujung pada kepuasan kerja. Menurut teori ini, dalam melakukan pekerjaan karyawan dipengaruhi oleh dua faktor. Faktor pertama adalah faktor yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik, yang disebut dengan *motivator*; sedang faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas terhadap pegawai, disebut dengan *hygiene*. Lebih lanjut, bila dikaitkan dengan strategi pemberian balas jasa yang tinggi, teori motivasi Frederick Herzberg ini justru kurang sependapat dengan hal tersebut karena pemberian balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja dimana balas jasa hanyalah faktor *hygiene*, bukan *motivator* (SWA No. 6/2000).

Dalam penelitian ini, motivasi yang akan diuraikan lebih lanjut adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain: (1) keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, (2) pengakuan yang diperoleh dari institusi, (3) sifat pekerjaan yang dilakukan, (4) kemajuan dalam berkarir serta (5) pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Lebih lanjut, menurut Gail dan Russel Kinman (2001), elemen dari motivasi intrinsik adalah (1) ketertarikan

pada pekerjaan, (2) keinginan untuk berkembang, (3) senang pada pekerjaannya dan (4) menikmati pekerjaannya.

Di samping itu, hal penting lain yang perlu diperhatikan dalam perkembangan sumber daya manusia dalam organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan oleh organisasi tempatnya bekerja. Kondisi atau keadaan ini dalam ilmu perilaku dan psikologi disebut dengan kejelasan peran (*role clarity*), dalam beberapa literature kejelasan peran sering disebut juga dengan *role ambiguity* (Hair *et al.*, 1997, p.19). Kejelasan peran memegang arti penting dalam perkembangan karyawan karena menjadi salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Challagalla dan Shervani (1996, p. 97) mengatakan apabila karyawan yang tidak memperoleh kejelasan peran, mengenai dukungan dan apa yang menjadi permintaan organisasi, akan merasakan kegelisahan dan ketegangan kerja yang besar dan akhirnya berdampak pada ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan hal tersebut, terlihat betapa motivasi dan kejelasan peran memegang peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Banyak penelitian telah dilakukan berkaitan dengan hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja, seperti oleh Low *et al.* (2001), Grant *et al.* (2001) dan kejelasan peran dengan kepuasan kerja, seperti oleh Ravipreet S. Sohi (1996), Breugh dan Colihan (1994) dan Kohli (1985). Menurut hasil penelitian tersebut terdapat hubungan positif antara motivasi dan kejelasan peran dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi (Bartol, 1979; Reicher, 1985; Elangovan, 2001; Johnson *et al.*, 1990 dalam Brown dan Peterson, 1993, p. 64). Karyawan akan merasa memiliki organisasi dan bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan (peningkatkan produktivitas). Disamping itu, komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berdampak pada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Johnson *et al.* (1990) dalam Grant *et al.* (2001, p.171) mengatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan negatif terhadap keinginan untuk pindah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka keinginan untuk pindah semakin kecil, begitu juga sebaliknya.

Keinginan untuk pindah merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan didalam organisasi. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan. Di dalam penelitian ini, keinginan untuk pindah didefinisikan dengan keinginan karyawan meninggalkan organisasi dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low *et. al.*, 2001).

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Bank Papua, dengan responden yang akan diteliti adalah karyawan PT. Bank Papua. Pemilihan PT. Bank Papua sebagai objek penelitian dikarenakan perubahan status bank dari perusahaan daerah, BPD Irian Jaya, menjadi perusahaan perseroan terbatas (PT), PT. Bank Papua, sejak tahun 2002.

Dengan adanya perubahan status serta telah diberlakukannya otonomi daerah, PT. Bank Papua dituntut untuk menjalankan fungsi-fungsi sebagai perusahaan perseroaan, misalnya mampu memberikan keuntungan sebagai sumber dana dalam rangka menjalankan roda pemerintah di Papua. Perubahan-perubahan tersebut juga akan berdampak pada perubahan sikap dan prilaku karyawan dalam bekerja, misalnya selama ini statis dan sekarang diharapkan lebih produktif dan dinamis. Tetapi situasi dimana karyawan selalu dituntut untuk memenuhi target tertentu dalam waktu yang telah ditetapkan biasanya menimbulkan berbagai konflik yang dapat berpengaruh terhadap perilakunya dalam bekerja (Boles *et al.*, 1997, p.18). Disamping itu biasanya mereka juga merasakan adanya beban yang begitu berat dalam melaksanakan tugas sehingga seringkali karyawan mengalami stress yang mengakibatkan menurunnya kinerja terhadap perusahaan.

Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat merupakan salah satu masalah sumber daya manusia yang dialami oleh Indonesia Bagian Timur, misalnya Propinsi Papua. Hal tersebut dapat dilihat dari komposisi tingkat pendidikan seluruh pegawai (organik dan non-organik) PT. Bank Papua, yang didominasi karyawan berpendidikan akhir SLTA atau sederajat, sebesar 375 orang (60.68 %). Sedangkan karyawan yang berpendidikan sarjana (S1) dan pascasarjana (S2) masing-masing berjumlah 163 orang (26.38 %) dan 13 orang (2.10 %) (lihat Tabel 1.1).

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Tingkat Pendidikan**  
**Seluruh Pegawai (Organik dan Non-Organik) PT. Bank Papua**  
**Per 30 September 2003**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	Pasca Sarjana (S2)	13	2.10
2	Sarjana (S1)	163	26.38
3	Sarjana Muda/D.III	32	5.18
4	SLTA atau sederajat	375	60.68
5	SLTP atau sederajat	17	2.75
6	SD	17	2.75
7	Non SD	1	0.16

Sumber : PT. Bank Papua (2004)

Menurut data yang diperoleh dari wawancara dengan Direksi dan Kepala Personalia PT. Bank Papua sampai akhir pertengahan Januari 2004 sebanyak 37 karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1) telah mengundurkan diri dengan berbagai alasan, misalnya ketidakcocokan dengan lingkungan serta rekan kerja (*co-worker*) dan tidak mempunyai *job description* yang jelas. Keluarnya karyawan-karyawan yang berpotensi tersebut perlu mendapat perhatian dari manajemen PT. Bank Papua.

Disamping masalah keluarnya beberapa karyawan potensial, kinerja PT. Bank Papua juga menjadi sorotan. Kinerja PT. Bank Papua dalam triwulan II tahun 2003 masih kurang baik dikarenakan realisasi laba triwulan II tahun 2003 tidak mencapai target sebagaimana yang direncanakan dalam rencana bisnis (lihat tabel 1.2). Hal

tersebut tidak seharusnya terjadi karena pengelolaan kas daerah diurus dan ditangani oleh PT. Bank Papua sebagai satu-satunya bank milik pemda.

**Tabel 1.2**  
**Pemantauan Pencapaian Kinerja PT. Bank Papua**  
**triwulan II tahun 2003**

No	Rasio Keuangan	Triwulan II		Deviasi
		Target	Realisasi	
1.	ROE ( <i>return on equity</i> )	28.34	28.08	(0.26)
2.	ROA ( <i>return on asset</i> )	6.22	3.49	(2.73)
3.	CER ( <i>capital earning ratio</i> )	52.31	57.91	5.60
4.	NIM ( <i>net interest margin</i> )	9.29	5.79	(3.50)

Sumber : Realisasi Bisnis Plan PT. Bank Papua 2003

Deviasi antara target dengan realisasi yang terjadi di PT. Bank Papua dapat disebabkan berbagai macam aspek, misalnya aspek kesalahan pengelolaan bank (*mismanagement*), aspek marketing dan lain-lain. Penelitian ini mencoba melihat permasalahan tersebut dari aspek sumber daya manusia, misalnya etos kerja yang rendah, kurang termotivasinya karyawan di bank tersebut, rendahnya produktivitas serta kurangnya kejelasan peran dari masing-masing karyawan.

### 1.2 Rumusan Masalah

Pada latar belakang masalah telah disebutkan bahwa penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu (replikasi), seperti penelitian Bartol (1979); Reicher (1985); Johnson *et al.*, 1990 dalam Brown dan Peterson (1993) dan Elangovan (2001) dengan memasukkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang akan menghubungkan antara kepuasan kerja dengan

keinginan untuk pindah, seperti yang disarankan oleh Johnson *et al.* (1990) dalam Grant *et al.* (2001). Permasalahan penelitian ini juga lahir dikarenakan keadaan di lapangan, yaitu pengunduran diri beberapa karyawan potensial serta adanya deviasi antara realisasi dan target dari kinerja PT. Bank Papua Triwulan II tahun 2003.

Berangkat dari latar belakang masalah maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Papua ?
2. Apakah kejelasan peran berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Papua ?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Papua ?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah pada PT. Bank Papua ?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Setelah mengetahui latar belakang dan perumusan masalah di atas maka penelitian ini diajukan untuk:

1. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Papua.
2. Menganalisis pengaruh kejelasan peran yang diterima karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Papua.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi PT. Bank Papua.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan untuk pindah pada PT. Bank Papua.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini berguna bagi pihak akademisi dari bidang manajemen, khususnya yang ingin mengetahui pengaruh motivasi dan kejelasan peran terhadap kepuasan kerja dan dampak lanjutnya terhadap komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah. Disamping itu penelitian ini juga berguna sebagai bahan masukan bagi manajemen, khususnya manajemen PT. Bank Papua, dalam mengelola karyawan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1 Konsep Dasar

##### 2.1.1 Kepuasan Kerja

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat dibayangkan tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan, dan hal ini akan merugikan perusahaan. Karena itu perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawannya dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Reaksi negatif yang muncul karena ketidakpuasan kerja dapat berakibat seperti karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun, angka *turn over* yang tinggi, dan lain-lain. Schultz (1990, p.25) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *positive behavior* pada pekerjaan. Menurutnya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki *high performance* daripada karyawan yang tidak puas.

Pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan. Karena itu sebagai aset yang berharga, perusahaan harus

menjaga aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Wexley dan Yukl, 1989). Perasaan ini bisa bersifat *favorable* namun juga bisa *unfavorable*, tergantung bagaimana karyawan menilai aspek-aspek kepuasan kerja itu sendiri. Peneliti awal mengenai kepuasan kerja bernama Hoppock, (1935) dalam Erwin (2002) telah memberikan defnisi kepuasan kerja sebagai tingkah laku dan perasaan yang tercetus akibat kesan kerja terhadap faktor psikologi dan fisiologi yang menyebabkan seseorang individu merasa senang, suka atau tidak kepada pekerjaannya. Menurut Robbins (1996) dalam Erwin (2002) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

*Pertama*, pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal.

*Ke dua*, masalah *reward* yang sesuai (*equitable rewards*), yang dimaksud *reward* misalnya: gaji, komisi, bonus, dan juga kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil dan fair. Yang dimaksud adil dan fair misalnya: ada kesesuaian antara gaji dengan tuntutan pekerjaan, skill atau ketrampilan, latar belakang pendidikan, dan sebagainya.

Ke tiga, kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), yang termasuk ke dalam kondisi kerja misalnya: temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan.

Ada beberapa faktor dalam organisasi yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja menurut Low *et al.* (2001) dipengaruhi oleh motivasi dan kejelasan peran. Motivasi ini antara lain dipengaruhi tingkat gaji, kenaikan pangkat dan penghargaan, kemungkinan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan, pengaruh supervisor atau pemimpin dimana kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi dengan cara kerja supervisor yang efektif. Menurut Falvey (1989) supervisor diharapkan bersifat mendukung karyawan dan memberi ruang kepada pekerja-pekerja untuk mengetahui lebih jelas tentang apa yang terjadi dalam organisasi, kemajuan yang hendak dicapai dan berbagai langkah seterusnya yang perlu diambil sehingga dapat meningkatkan keyakinan diri pekerja dan pihak atasan untuk melaksanakan sesuatu inovasi dan visi, dan suasana kerja terutama hubungannya dengan rekan sekerja. Selain itu tugas yang diberikan pada karyawan juga akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, apabila terlalu berat ataupun ringan akan mengakibatkan ketidakserasian kerja sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan kemampuannya secara maksimal.

Menurut S. Sararaks dan R. Jamaluddin dalam penelitiannya di Malaysia (1997) faktor utama ketidakpuasan kerja adalah: status otonomi, kemungkinan berkembangnya karir dan tantangan, dan beban kerja yang diterima.

### **2.1.2 Motivasi Intrinsik**

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik) maupun dari luar (motivasi ekstrinsik).

Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain: keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Gail dan Russel Kinman (2001) elemen dari motivasi intrinsik adalah ketertarikan pada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang pada pekerjaannya, dan menikmati pekerjaannya.

Sebaliknya, apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya

ekstrinsik atau yang bersumber dari luar, seperti kebijaksanaan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan bekerja. Menurut Gail dan Russel Kinman (2001) elemen dari motivasi ekstrinsik adalah persaingan, evaluasi, status, uang dan penghargaan lainnya, dan menghindari hukuman dari atasan.

Jadi memotivasi orang lain, bukan sekadar mendorong atau bahkan memerintahkan seseorang melakukan sesuatu, melainkan sebuah seni yang melibatkan berbagai kemampuan dalam mengenali dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain. Ada tiga jenis motivasi yang dimiliki oleh seseorang, yaitu: *pertama*, motivasi yang didasarkan atas ketakutan (*fear motivation*). Dia melakukan sesuatu karena takut jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi, misalnya: orang patuh pada bos karena takut dipecat, orang membeli polis asuransi karena takut jika terjadi apa-apa dengannya, anak istrinya akan menderita. Motivasi *ke dua* adalah karena ingin mencapai sesuatu (*achievement motivation*). Motivasi ini jauh lebih baik dari motivasi yang pertama, karena sudah ada tujuan di dalamnya. Seseorang mau melakukan sesuatu karena dia ingin mencapai suatu sasaran atau prestasi tertentu.

Sedangkan motivasi yang *ke tiga* adalah motivasi yang didorong oleh kekuatan dari dalam (*inner motivation*), yaitu karena didasarkan oleh misi atau tujuan hidupnya. Seseorang yang telah menemukan misi hidupnya bekerja berdasarkan nilai (*values*) yang diyakininya. Nilai-nilai itu bisa berupa rasa kasih pada sesama atau ingin memiliki makna dalam menjalani hidupnya. Orang yang memiliki motivasi

seperti ini biasanya memiliki visi yang jauh ke depan. Baginya bekerja bukan sekedar untuk memperoleh sesuatu (uang, harga diri, kebanggaan, prestasi) tetapi adalah proses belajar dan proses yang harus dilaluinya untuk mencapai misi hidupnya (Prijosaksono dan Sembel, 2002).

Motivasi yang benar akan tumbuh dengan sendirinya ketika seseorang telah dapat melihat visi yang jauh lebih besar dari sekedar pencapaian target, sehingga setiap orang dalam organisasi kita dapat bekerja dengan lebih efektif karena didorong oleh motivasi dalam dirinya. Salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow (dalam Papu, 2002) setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Dalam perusahaan kebutuhan-kebutuhan tersebut di atas diterjemahkan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis dasar: gaji, makanan, pakaian, perumahan dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja;
- b. Kebutuhan akan rasa aman: lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan, jabatan atau posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan;
- c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi: interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain;
- d. Kebutuhan untuk dihargai: pemberian penghargaan atau *reward*, mengakui hasil karya individu;
- e. Kebutuhan aktualisasi diri: kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

Dengan dipenuhinya hirarki kebutuhan Maslow tersebut diharapkan karyawan akan bekerja dengan tenang dan mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Menurut Low *et al.* (2001) motivasi yang dimiliki karyawan terutama motivasi intrinsik akan menghubungkan pada tingkat kepuasan kerja seseorang. Motivasi intrinsik yang dipunyai ini akan membawa karyawan dapat mengatasi persoalan yang timbul dan menjadikan tantangan sebagai stimulus untuk berkembang.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1: Semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.**

### **2.1.3 Kejelasan Peran**

Kejelasan peran didefinisikan oleh Teas, Wacker, dan Hughes (1989) sebagai suatu tingkat dimana seseorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan oleh perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam beberapa literatur kejelasan peran ini sering disebut juga dengan peran ambiguitas (Low *et al.*, 2001; Grant *et al.*, 2001; Boles, Johnstondan Hair, 1997, p. 20).

Kejelasan peran merupakan salah satu atribut yang dimiliki oleh individu yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun prestasi kerja. Menurut Breugh dan Colihan (1994, p.192-193) kebutuhan untuk mengurangi ketidakjelasan atas suatu pekerjaan merupakan pembentuk utama perilaku manusia. Kejelasan peran merupakan salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai seseorang. Kejelasan peran akan berpengaruh positif terhadap pencapaian suatu sasaran.

Challagalla dan Shervani (1996, p. 93-94) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kejelasan peran tentang dukungan dan apa yang menjadi permintaan perusahaan maka akan merasakan kegelisahan dan ketegangan kerja yang

besar yang berakibat pada kepuasan kerja. Dalam penelitian lain disebutkan bahwa kejelasan peran akan berpengaruh positif terhadap minat bekerja, kesempatan untuk promosi, keseluruhan kepuasan kerja dan akan berpengaruh negatif terhadap ketegangan kerja dan pada kemungkinan untuk berhenti kerja (Teas, Wacker, dan Hughes, 1979). Dengan kekurangjelasan peran yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa tidak pasti atau bingung atas bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka sehingga hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Breaugh dan Colihan (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ketidakjelasan peran akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, hal ini dikarenakan suatu ketidakjelasan peran akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Low *et al.* (2001) dan Ravipreet S. Sohi (1996) mendukung pernyataan di atas karena dalam penelitian yang dilakukan menemukan hubungan yang negatif antara ketidakjelasan peran dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H2: Semakin tinggi kejelasan peran maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan**

#### 2.1.4 Komitmen Organisasi

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Porter dalam Zainuddin (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi;
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Steers (1995) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas, yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers (1995) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Jadi komitmen organisasi mengisyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan

komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi dua bagian (Zainuddin, 2002)

*Pertama*, jenis komitmen menurut Allen dan Meyer. Allen dan Meyer dalam Dunham *et al.* (1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: **afektif** (komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi); **normatif** (merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi), dan **continuance** (komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi).

*Kedua*, jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers. Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. **Sikap** mencakup: (a) identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi; (b) keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang

diberikan padanya; (c) kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk **kehendak untuk bertindak laku** adalah: (a) kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi; (b) keinginan tetap berada dalam organisasi. Para pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkemauan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampak tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Hal ini telah dibuktikan oleh Elangovan (2001) dalam penelitiannya yang menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Sebelumnya, Bartol (1979); Reicher (1985); Johnston *et al.* (1990) dalam Brown dan Peterson (1993, p.73) juga memberikan simpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap perusahaan.

Berdasar uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3: Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi**

### **2.1.5 Keinginan untuk Pindah**

Keinginan untuk pindah adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi (Bluedorn, 1982 dalam Grant *et al.*, 2001). Lebih lanjut menurut Mobley, Horner, dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant *et al.*, 2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan.

Menurut Bedian dan Achilles (1981); Netemeyer *et al.*, (1990); Sager (1994) dalam Grant *et al.*, (2001), semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi yang lain.

Johnson *et al.* (1990) dalam Grant *et al.* (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan antara lain oleh

Babakus *et al.* (1999); Netemeyer *et al.* (1990); dan Sager (1994) dalam Grant *et al.* (2001).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H4: Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka semakin rendah keinginan untuk pindah**

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Low *et al.* (2001) dalam penelitiannya terhadap 148 *salespeople* di Australia menemukan hasil bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi motivasi intrinsik para karyawan akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka peroleh. Disamping itu penelitian ini juga menemukan hasil bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Lainnya, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

Konsisten dengan penelitian Low *et al.* (2001) dan Grant *et al.* (2001) dalam penelitiannya terhadap 148 *salespeople* dari 27 perusahaan di Australia juga menemukan hasil bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Disamping itu penelitian ini juga menemukan hasil bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Lainnya, kepuasan kerja berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah.

Kohli (1985) dalam penelitiannya mengenai kejelasan peran dalam hubungannya dengan kepuasan kerja mendapatkan hasil bahwa kejelasan peran akan berpengaruh positif terhadap kepuasan yang dirasakan karyawan. Untuk ringkasnya penelitian terdahulu mengenai motivasi, kejelasan peran, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah akan disajikan dalam Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel yang Diteliti	Model Analisis	Hasil
1.	George S. Low et al. (2001)	<i>"Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout"</i>	Motivasi intrinsik; role ambiguity dan conflict; burnout; kepuasan kerja; komitmen organisasi; kinerja salesperson	AMOS	1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. <i>Role ambiguity</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
2.	Ken Grant et al. (2001)	<i>"The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople"</i>	Kepuasan terhadap desain wilayah; motivasi intrinsik; role ambiguity dan conflict; kinerja	AMOS	1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. <i>Role ambiguity</i>

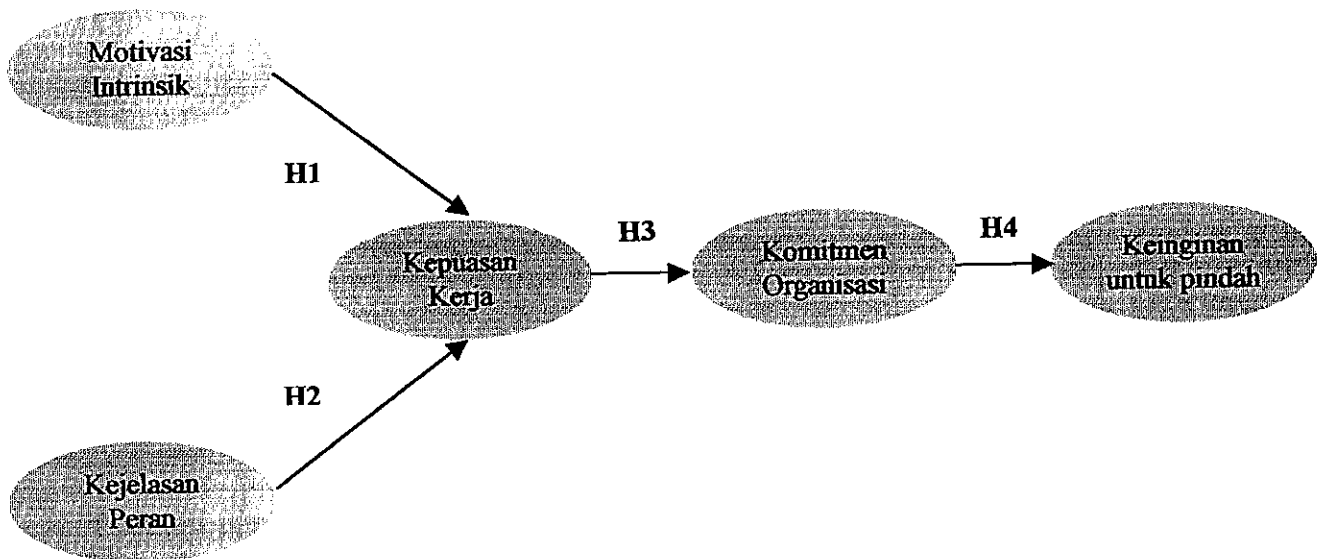
			salesperson; kepuasan kerja; intensitas untuk tinggal.		berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi 4. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah.
3.	Ajay K. Kohli (1985)	<i>“Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople’s Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation</i>	<i>Unexplored supervisory behaviors; role clarity, specific self-esteem; kepuasan kerja, dan motivasi</i>	Regresi OLS	<i>Role clarity</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, telaah pustaka, dan penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini terlihat seperti pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1

Hubungan antara Motivasi Intrinsik, Kejelasan Peran, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keinginan untuk Pindah



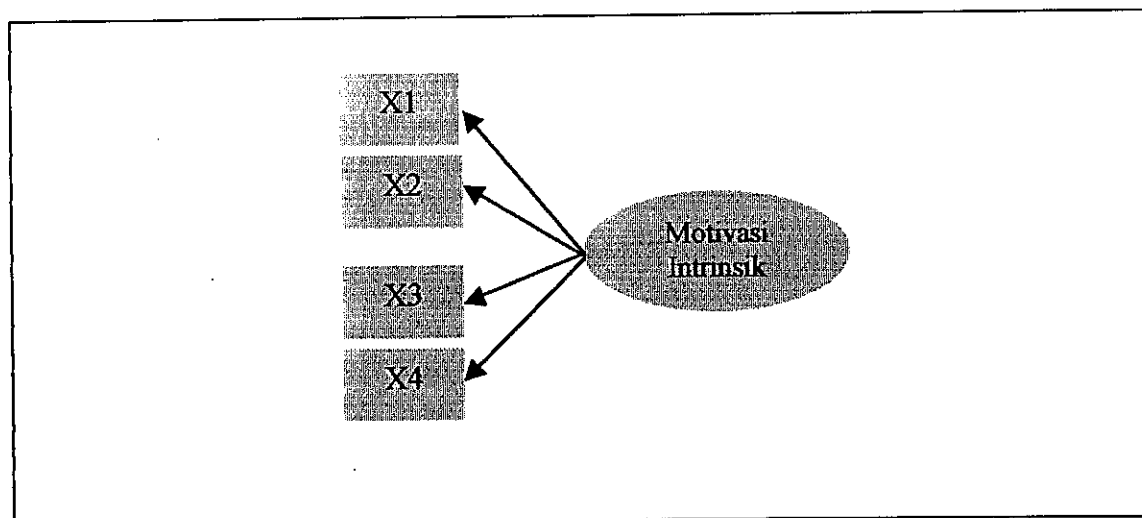
Sumber: Low *et al.* (2001); Breaugh dan Colihan (1994); Ravipreet S. Sohi (1996); Elangovan (2001); Johnson (1990); Babakus *et al.* (1999); Netemeyer *et al.* (1990); Sager (1994); Grant *et al.* (2001)

## 2.4 Definisi Operasional

Variabel motivasi adalah dorongan yang timbul dari diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau

mendapat kepuasan atas perbuatannya. Dalam penelitian ini variabel motivasi dibentuk dari indikator-indikator yang diadopsi dari penelitian Anderson dan Oliver (1987); Cravens *et al.* (1993); dan Oliver dan Anderson (1994) dalam Low *et al.* (2001) dan Grant *et al.* (2001). Indikator-indikator tersebut adalah: perasaan berprestasi, kepuasan personal, kontribusi terhadap perkembangan dan pertumbuhan personal, dan penghargaan terhadap diri sendiri. Jika digambarkan, keempat indikator variabel tersebut adalah:

**Gambar 2.2**  
**Indikator Variabel Motivasi Intrinsik**



**Keterangan:**

X1 = Perasaan berprestasi

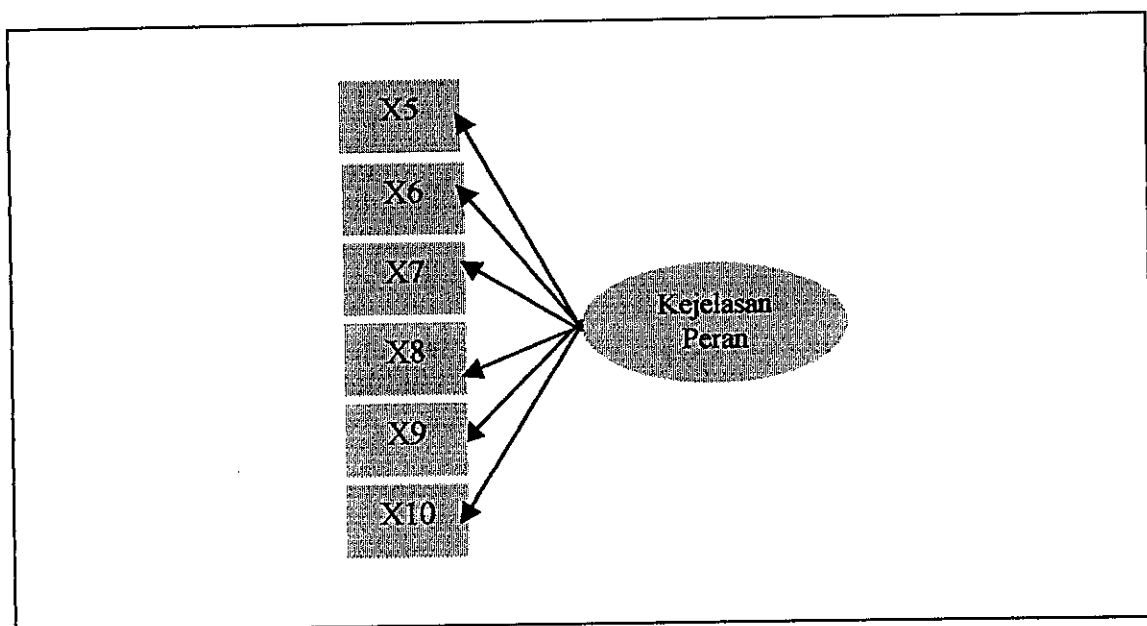
X2 = Kepuasan personal

X3 = Kontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan personal

X4 = Penghargaan terhadap diri sendiri

Variabel kejelasan peran adalah suatu tingkat dimana seorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan oleh perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini variabel kejelasan peran dibentuk dari indikator-indikator yang diadopsi dari penelitian Johnson *et al.* (1989) dan Rizzo *et al.* (1970) dalam Low *et al.* (2001); Grant *et al.* (2001); Boles, Johnston, dan Hair (1997) serta Kohli (1985). Indikator-indikator tersebut adalah: pekerjaan jelas dan direncanakan, membagi waktu dengan tepat, mengetahui tanggung jawabnya, tahu yang diharapkan, tingkat kewenangan, dan jelas terhadap apa yang harus dilakukan. Jika digambarkan, keenam indikator variabel tersebut adalah:

**Gambar 2.3**  
**Variabel Kejelasan Peran**



Keterangan :

X5 = Pekerjaan jelas dan direncanakan

X6 = Membagi waktu dengan tepat

X7 = Mengetahui tanggung jawab

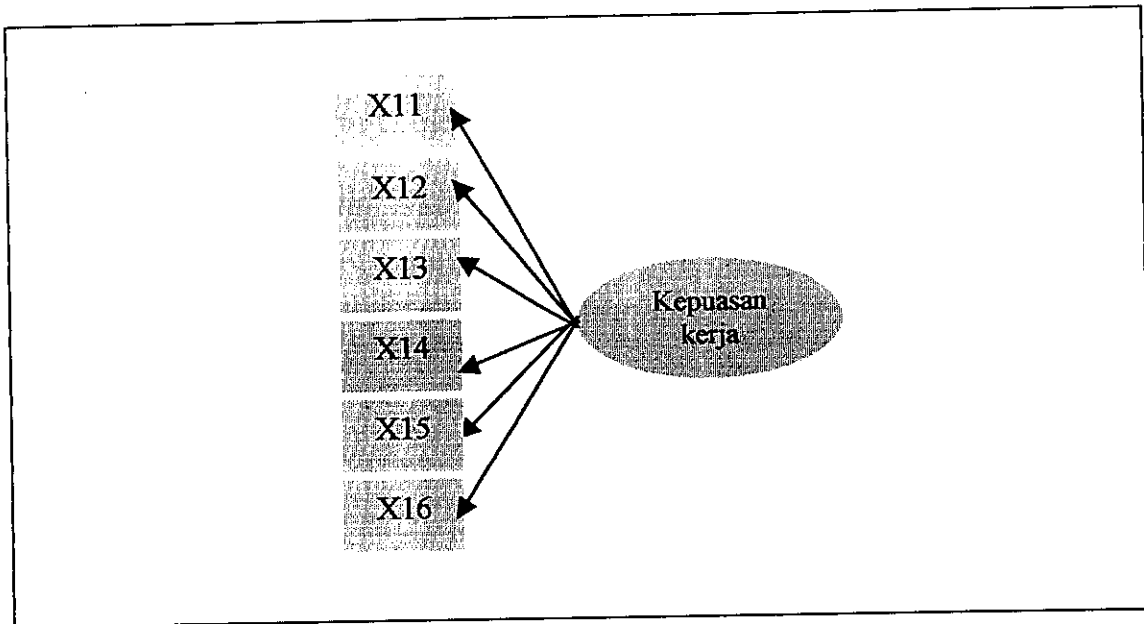
X8 = Mengerti apa yang diharapkan

X9 = Tingkat kewenangan

X10 = Jelas terhadap apa yang harus dilakukan.

Variabel kepuasan kerja adalah tingkah laku dan perasaan yang tercetus akibat kesan kerja terhadap faktor psikologi dan fisiologi yang menyebabkan seorang individu merasa senang, suka atau tidak pada pekerjaannya. Dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja dibentuk dari indikator-indikator yang diadopsi dari penelitian Churchill *et al.* (1974) dalam Low *et al.* (2001) dan Grant *et al.* (2001). Indikator-indikator tersebut adalah: kepuasan terhadap manajer penjualan, kepuasan terhadap pekerjaan secara umum, kepuasan terhadap peluang promosi, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap *co-workers*, dan kepuasan terhadap nasabah. Jika digambarkan, keenam indikator variabel tersebut adalah:

**Gambar 2.4**  
**Variabel Kepuasan Kerja**



Keterangan :

X11 = Kepuasan terhadap pimpinan

X12 = Kepuasan terhadap pekerjaan secara umum

X13 = Kepuasan terhadap peluang promosi

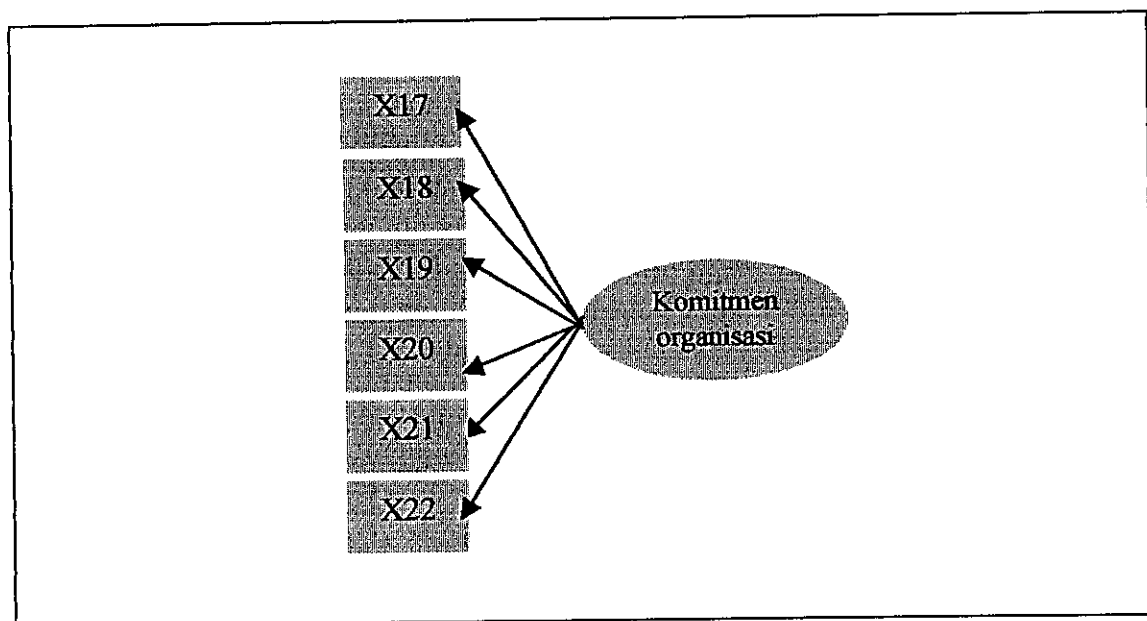
X14 = Kepuasan terhadap gaji

X15 = Kepuasan terhadap rekan kerja

X16 = Kepuasan terhadap nasabah

Variabel komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan menyukai organisasi dan bersedia mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi dibentuk dari indikator-indikator yang diadopsi dari penelitian Porter *et al.* (1977) dalam Low *et al.* (2001). Indikator-indikator tersebut adalah: kesediaan membantu kesuksesan organisasi, menerima semua tipe penugasan, kinerja pekerjaan yang terbaik, peduli terhadap masa depan organisasi, rekomendasi terhadap rekan lain, dan kesamaan nilai pribadi dan organisasi. Jika digambarkan, keenam indikator variabel tersebut adalah:

**Gambar 2.5**  
**Variabel Komitmen Organisasi**



Keterangan :

X17 = Kesiediaan membantu kesuksesan organisasi

X18 = Menerima semua tipe penugasan

X19 = Kinerja terbaik

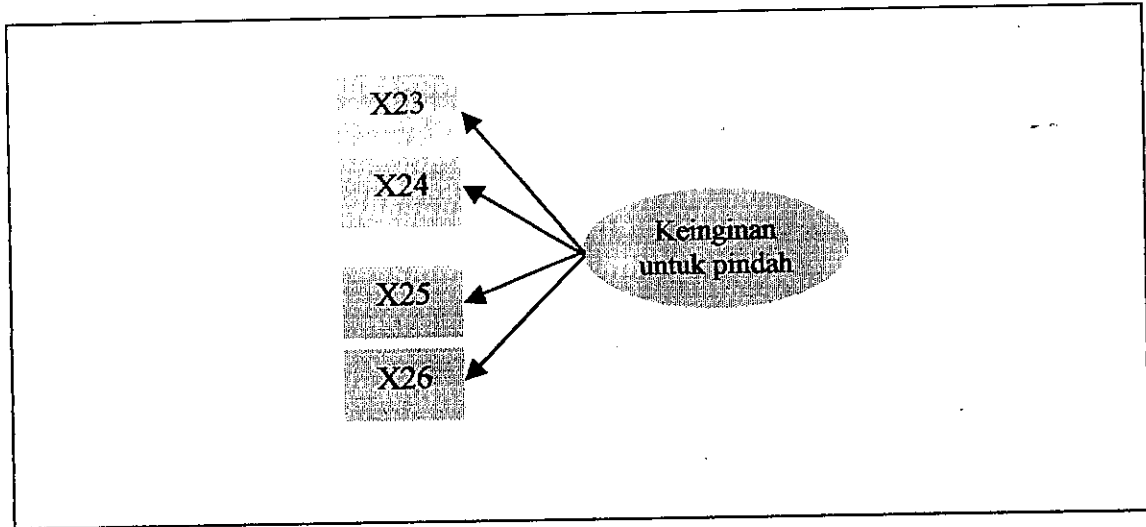
X20 = Peduli terhadap masa depan organisasi

X21 = Rekomendasi terhadap rekan lain

X22 = Kesamaan nilai pribadi dan organisasi

Variabel keinginan untuk pindah adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Dalam penelitian ini variabel keinginan untuk pindah dibentuk dari indikator-indikator yang diadopsi dari penelitian Bluedorn (1982) dan Johnston *et al.* (1990) dalam Low *et al.* (2001). Indikator-indikator tersebut adalah: tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, suatu waktu di tahun yang akan datang, dan suatu waktu pada dua tahun yang akan datang. Jika digambarkan, keempat indikator variabel tersebut adalah:

**Gambar 2.6**  
**Variabel Keinginan untuk Pindah**



**Keterangan :**

X23 = Tiga bulan yang akan datang

X24 = Enam bulan yang akan datang

X25 = Satu tahun yang akan datang

X26 = Dua tahun yang akan datang

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1 Data Primer**

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997, p.258). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara atau hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden, yaitu karyawan PT. Bank Papua.

##### **3.1.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder didalam penelitian ini berupa laporan tahunan 2003, rencana anggaran serta realisasi bisnis plan PT. Bank Papua triwulan II tahun 2003.

### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Papua di Jayapura. Berdasarkan kriteria di atas jumlah populasi sebesar 618 karyawan mulai dari pemimpin divisi/setingkat sampai karyawan honorer (lihat tabel 3.1)

**Tabel 3.1**  
**Rekapitulasi Jabatan Karyawan PT. Bank Papua**  
**per 30 September 2003**

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Pemimpin Divisi/Setingkat	9	1.46
2	Pemimpin Cabang	11	1.78
3	Wakil Pemimpin Cabang	1	0.16
4	Kepala Bagian	31	5.02
5	Kepala Seksi (Pusat & Cabang)	72	11.65
6	Pemimpin KCP	8	1.29
7	Kepala Sub Seksi	7	1.13
8	Kepala Kantor Kas, Head Teller dan Koordinator PPKD	43	6.96
9	Staff dan Pelaksana	396	64.08
10	Honorar:		
	Honorar Percobaan	0	0
	Honorar SATPAM	0	0
	Tenaga Kontrak	0	0
	Honorar Lepas	21	3.40
	Honorar diperbantukan	19	3.07
	<b>Jumlah</b>	<b>618</b>	<b>100</b>

Jumlah populasi yang cukup besar, yaitu 618 orang, tidak akan seluruhnya dijadikan sampel penelitian karena sampel yang begitu besar dikhawatirkan akan memberikan hasil yang bias (Hair, 1995). Lebih lanjut, Hair (1995) mengatakan bahwa ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100 sampai -200. Oleh karena itu diperlukan teknik sampling untuk memberikan ukuran sample yang representatif serta dapat mewakili populasi dalam menjawab permasalahan penelitian.

Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti (Sekaran, 1992). Adapun kriteria didalam penelitian ini adalah (1) karyawan PT. Bank Papua telah bekerja minimal 3 tahun dan (2) pangkat atau golongan C/1 (Staf Muda). Dengan kedua kriteria tersebut responden telah memahami benar tentang budaya dan keadaan PT. Bank Papua serta sering mengalami konflik atau benturan-benturan kepentingan dengan lingkungan dan rekan kerja. Berdasarkan pertimbangan tersebut sampel didalam penelitian ini sebesar 129 orang.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, yaitu dengan memberikan pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden yaitu karyawan PT. Bank Papua, berdasarkan teknik *purposive sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama, terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden, dan bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai, misalnya untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3.4 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis.. Model persamaan structural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-

teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2000).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Menurut Ferdinand (2002) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), sebagai berikut :

1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model,

tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

## 2. Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi

konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

**Tabel 3.2**  
**Variabel penelitian dan Dimensi yang dipergunakan.**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>
Motivasi	Perasaan berprestasi
	Kepuasan personal
	Kontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan personal
	Penghargaan terhadap diri sendiri
Kejelasan Peran	Pekerjaan jelas dan direncanakan
	Membagi waktu dengan tepat
	Mengetahui tanggung jawabnya
	Tahu yang diharapkan
	Tingkat kewenangan
Kepuasan kerja	Jelas terhadap apa yang harus dilakukan
	Kepuasan terhadap pimpinan
	Kepuasan terhadap pekerjaan secara umum
	Kepuasan terhadap peluang promosi
	Kepuasan terhadap gaji
	Kepuasan terhadap rekan kerja
Komitmen organisasi	Kepuasan terhadap nasabah
	Kesediaan membantu kesuksesan organisasi
	Menerima semua tipe penugasan
	Kinerja pekerjaan yang terbaik
	Peduli terhadap masa depan organisasi
	Rekomendasi terhadap rekan lain
Keinginan untuk Pindah	Kesamaan nilai pribadi dan organisasi
	Tiga bulan yang akan datang
	Enam bulan yang akan datang
	Tahun yang akan datang
	Dua tahun yang akan datang

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

1. *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (2)$$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk dan Kline dalam Ferdinand, 2000).

Tabel 3.2

## Konsep Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ motivasi} + e_1$	$X11 = \lambda_{11} \text{ kepuasan kerja} + e_{11}$
$X2 = \lambda_2 \text{ motivasi} + e_2$	$X12 = \lambda_{12} \text{ kepuasan kerja} + e_{12}$
$X3 = \lambda_3 \text{ motivasi} + e_3$	$X13 = \lambda_{13} \text{ kepuasan kerja} + e_{13}$
$X4 = \lambda_4 \text{ motivasi} + e_4$	$X14 = \lambda_{14} \text{ kepuasan kerja} + e_{14}$
$X5 = \lambda_5 \text{ kejelasan Peran} + e_5$	$X15 = \lambda_{15} \text{ kepuasan kerja} + e_{15}$
$X6 = \lambda_6 \text{ kejelasan Peran} + e_6$	$X16 = \lambda_{16} \text{ kepuasan kerja} + e_{16}$
$X7 = \lambda_7 \text{ kejelasan Peran} + e_7$	$X17 = \lambda_{17} \text{ komitmen organisasi} + e_{17}$
$X8 = \lambda_8 \text{ kejelasan Peran} + e_8$	$X18 = \lambda_{18} \text{ komitmen organisasi} + e_{18}$
$X9 = \lambda_9 \text{ kejelasan Peran} + e_9$	$X19 = \lambda_{19} \text{ komitmen organisasi} + e_{19}$
$X10 = \lambda_{10} \text{ kejelasan Peran} + e_{10}$	$X20 = \lambda_{20} \text{ komitmen organisasi} + e_{20}$
	$X21 = \lambda_{21} \text{ komitmen organisasi} + e_{21}$
	$X22 = \lambda_{22} \text{ komitmen organisasi} + e_{22}$
	$X23 = \lambda_{23} \text{ keinginan untuk pindah} + e_{23}$
	$X24 = \lambda_{24} \text{ keinginan untuk pindah} + e_{24}$
	$X25 = \lambda_{25} \text{ keinginan untuk pindah} + e_{25}$
	$X26 = \lambda_{26} \text{ keinginan untuk pindah} + e_{26}$

## 4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians atau kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan

menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- $\chi^2$  *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000). Nilai

RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000).

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).

- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

**Tabel 3.4**  
***Goodness of Fit***

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b><i>Cut-off Value</i></b>
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu  $> 2.58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang

lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai (1) gambaran umum objek penelitian yaitu PT. Bank Papua, (2) profil dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian dan dilanjutkan dengan (3) proses dan analisis data. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS 4.01, dimana analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap (Hair *et al.*, 1995) untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab 4 ini.

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Visi, Misi, Fungsi dan Tugas PT. Bank Papua**

Visi PT. Bank Papua adalah sebagai berikut : “Di tahun 2005 Bank Papua memiliki landasan bisnis jasa perbankan yang kuat, terpercaya dan berkinerja tinggi bagi terwujudnya percepatan pembangunan dan perekonomian daerah.” Hal tersebut sejalan dengan perubahan status hukum PT. Bank Papua dari perusahaan daerah menjadi perseroan terbatas (PT).

Adapun misi PT. Bank Papua adalah (1) mendorong pertumbuhan perekonomian dan pengembangan dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah, (2) penyedia jasa-jasa perbankan yang dibutuhkan masyarakat, (3) pendorong program percepatan pembangunan dan perekonomian daerah, (4) infrastruktur finansial bagi pemerataan

dan stabilitas pembangunan serta (5) pengelola dana pemerintah daerah dan masyarakat.

Pada hakekatnya PT. Bank Papua mempunyai 3 fungsi, yaitu (1) sebagai bank pembangunan, (2) sebagai bank umum dan (3) sebagai pengelola kas daerah

#### **4.1.2 Kegiatan Usaha**

Berdasarkan Akta Pendirian PT. Bank Papua, kegiatan usaha perusahaan meliputi beberapa hal sebagai berikut :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit
3. Menerbitkan Surat Pengakuan Hutang
4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya : (a) surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud, (b) surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud, (c) kertas perbendaharaan negara dan surat jaminan pemerintah, (d) sertifikat Bank Indonesia, (e) obligasi, (f) surat dagang berjangka sampai dengan 1 (satu) tahun dan (g) Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.

5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.
6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan Wesel Unjuk, Cek atau sarana lainnya.
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tercatat di Bursa Efek
11. Membeli sebagian atau seluruh agunan, baik melalui pelelangan berdasarkan penyerahan secara sukarela oleh pemilik agunan atau berdasarkan kuasa untuk menjual di luar lelang dari pemilik agunan dalam hal nasabah Debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada perseroan, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut wajib dicairkan secepatnya dan tata caranya disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.
12. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit, kartu debit dan kegiatan wali amanat

13. Melakukan kegiatan dalam Valuta Asing dan/atau sebagai Bank Devisa dengan memenuhi ketentuan yang diterapkan oleh yang berwenang
14. Melakukan kegiatan penyertaan modal kepada Bank atau perusahaan lain di bidang keuangan seperti sewa guna usaha, modal ventura perusahaan efek, asuransi serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang diterapkan oleh yang berwenang
15. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi kegagalan kredit, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang.
16. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan dana pensiun yang berlaku
17. Membantu Pemerintah Daerah dalam membina BPR (Bank Perkreditan Rakyat) milik Propinsi Papua.
18. Melakukan kegiatan yang lazim dilakukan oleh lembaga perbankan sepanjang tidak bertentangan peraturan perundang-undangan yang berlaku
19. Menyelenggarakan usaha Perbankan lainnya yang lazim dilakukan, termasuk usaha-usaha yang dikerjakan oleh suatu Bank Umum baik secara konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah, baik di dalam maupun di luar negeri, dengan memperhatikan undang-undang yang berlaku dan kebiasaan yang sehat dalam dunia perbankan.

### 4.1.3 Kepemilikan

PT. Bank Papua, sebagai perusahaan perseroan terbatas (PT), memberikan kesempatan kepada pihak-pihak, misalnya instansi pemerintahan dan publik, untuk memiliki saham-saham kepemilikan yang berguna sebagai modal usaha. Penawaran saham PT. Bank Papua ke publik maupun instansi pemerintahan, disamping sebagai modal dalam melakukan aktivitas bisnis dan syarat pendirian perseroan terbatas (PT) juga untuk mengontrol kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajemen. Jumlah pemegang saham beserta persentase kepemilikan dapat dilihat pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Rincian Kepemilikan Saham**  
**PT. Bank Papua tahun 2002**

<b>Pemegang Saham</b>	<b>Jumlah Saham</b>	<b>Harga Saham (Rp. 000.000)</b>	<b>Kepemilikan (%)</b>
Provinsi Papua	9,721	48,605	43.51
Kabupaten Jayapura	947	4,375	4.24
Kota Jayapura	362	1,810	1.62
Kabupaten Sorong	1,355	6,775	6.07
Kabupaten Merauke	1,877	9,385	8.40
Kabupaten Manokwari	2,028	10,140	9.08
Kabupaten Fak-fak	1,485	7,425	6.65
Kabupaten Biak	493	2,465	2.21
Kabupaten Jayawijaya	1,002	5,010	4.49
Kabupaten Y. Waropen	373	1,865	1.67
Kabupaten Nabire	656	3,280	2.94
Kota Sorong	300	1,500	1.34
Kabupaten Mimika	400	2,000	1.79
Kabupaten Puncak Jaya	700	3,500	3.13
Kabupaten Paniai	300	1,500	1.34
Karyawan PT Bank Papua	341	1,705	1.53
<b>Jumlah</b>	<b>22,340</b>	<b>111,700</b>	<b>100.00</b>

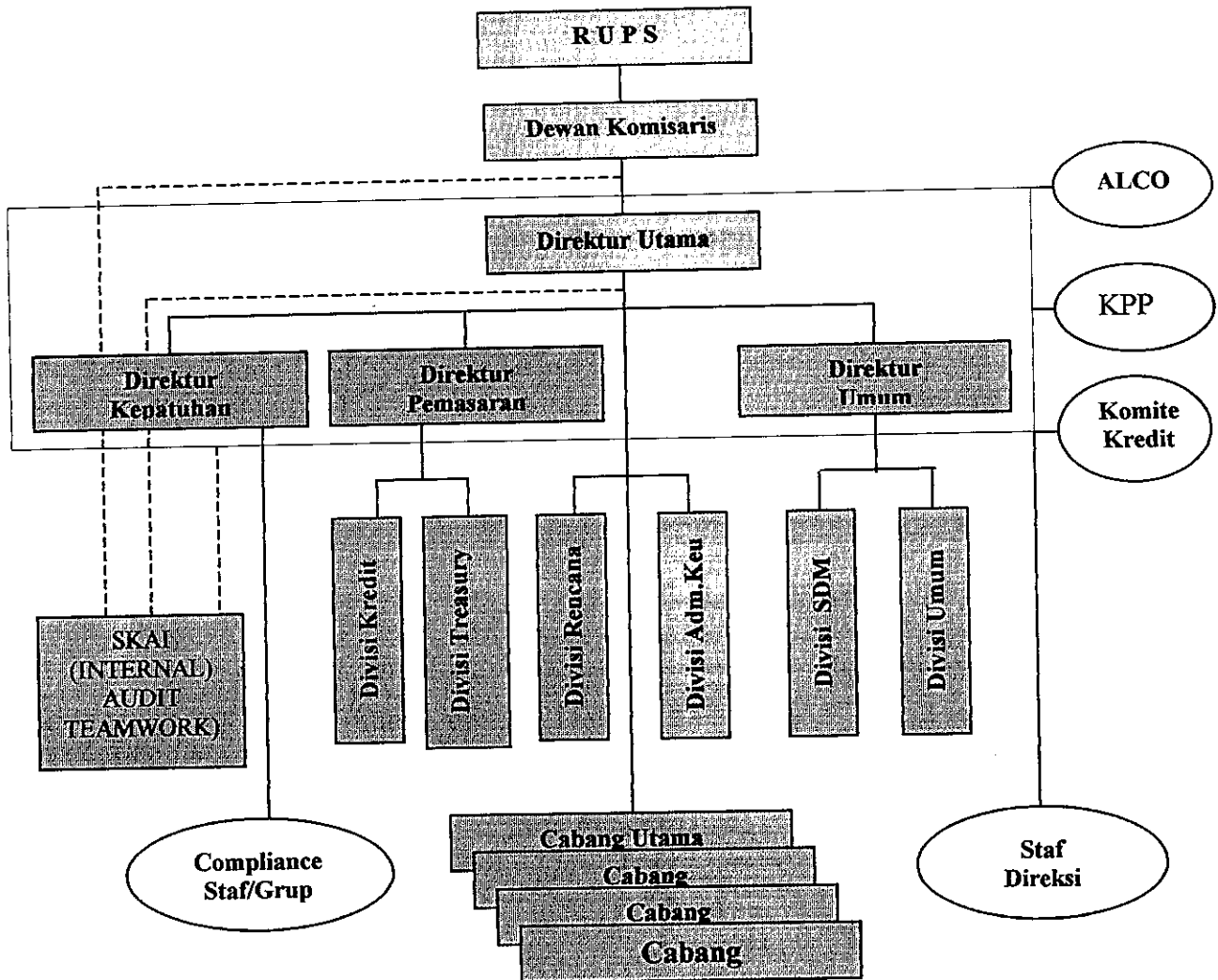
Sumber : Laporan Tahunan PT Bank Papua Tahun 2003

Bedasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa persentase kepemilikan saham terbesar adalah Propinsi Papua, yaitu sebesar 43 % sedangkan kepemilikan saham paling kecil adalah Kota Sorong dan Kabupaten Paniai, masing-masing sebesar 1.34 %. Sampai tahun 2003 jumlah saham PT. Bank Papua yang beredar sebanyak 22.340 lembar dengan total nilai 111, 7 milyar. Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka modal disetor PT Bank Papua, yaitu 111, 7 milyar meningkat sebesar Rp 36,9 miliar atau sebesar 49,35 %.

#### **4.1.4 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan melalui strategi yang dipilih. Bentuk struktur organisasi PT Bank Papua adalah struktur garis (lihat gambar 4.1). Secara struktural perusahaan dipimpin oleh seorang direktur utama yang membawahi beberapa direktur, yaitu direktur kepatuhan, direktur pemasaran dan direktur umum. Sedangkan pengawasan terhadap pengelolaan PT. Bank Papua dilakukan oleh Dewan Komisaris

Gambar 4.1.  
Struktur Organisasi PT Bank Papua



Sumber : Laporan Tahunan PT Bank Papua Tahun 2003

Keterangan :

KPP : Komite Pertimbangan Pegawai

----- Garis Koordinasi

————— Garis Komando

#### **4.1.5 Kinerja PT. Bank Papua**

Keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan-tujuan, baik tujuan jangka pendek, menengah dan panjang dapat dilihat dari pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan cakupan pasar. Ketiga indikator tersebut sering dipergunakan sebagai proksi untuk mengukur kinerja perusahaan (Ferdinand, 1998). Pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan cakupan pasar dapat dilihat dari total asset. Besar asset yang dimiliki oleh perusahaan dibanding tahun-tahun sebelumnya merupakan indikasi semakin besar atau tinggi pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan cakupan pasar perusahaan tersebut.

Total asset PT. Bank Papua sampai tahun 2003 sebesar Rp. 1.853.023 juta dengan perincian sebagai berikut : (1) pinjaman yang diterima sebesar Rp. 19.308 juta, (2) dana pihak ketiga sebesar Rp. 1.382.873 juta dan (3) kredit sebesar Rp. 780.387 juta. Dana pihak ketiga sebesar Rp. 1.382.873 juta merupakan jumlah simpanan masyarakat pada produk-produk perbankan PT. Bank Papua, seperti giro, tabungan dan deposito yang besarnya masing-masing Rp. 906.062 juta, Rp. 367.252 juta dan Rp. 109.559 juta (lihat lampiran).

## 4.2 Gambaran Umum Responden

Seratus dua belas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja di PT. Bank Papua. Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting didalam sikap dan perilaku karyawan.

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Dalam konteks ini, Goolsby (1992) mengatakan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan manajer dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Penjelasan adalah sebagai berikut (Goolsby, 1992), pertama pimpinan yang lebih berumur dan memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi (*fine tunings*) dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pimpinan yang berusia muda dan memiliki masa kerja pendek. Kedua, pimpinan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada manajer yang kurang berpengalaman. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran

kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.6 dan 4.7

**Tabel 4.6**  
**Responden menurut Usia**

<b>Usia (tahun)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<30	27	24.1
30-34	34	30.4
35-39	31	27.6
40-44	11	9.8
≥45	9	8.1
<b>Jumlah</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

**Sumber ; data primer, diolah 2004**

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas nampak bahwa responden berusia 30 sampai dengan 34 tahun adalah yang terbesar yaitu 30.4 % dari total 112 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Sedangkan komposisi responden berdasarkan masa kerja yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Responden menurut Masa Kerja**

<b>Masa kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
3-5	20	17.6
6-8	31	27.7
>8	61	54.7
<b>Jumlah</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

**Sumber : data primer, diolah 2004**

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat bahwa mayoritas responden rata-rata bekerja diatas 8 tahun yaitu sebesar 54.7 % dari total 112 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Pulkinnen (1996) menjelaskan perbedaan keperibadian (*personality*) yang mendasar antara wanita dan pria. Menurut Pulkinnen (1996), pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan. Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Responden menurut Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	89	79.4
Wanita	23	20.6
<b>Jumlah</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

**Sumber : data primer, diolah 2004**

Berdasarkan Tabel 4.7 terlihat bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 79.4 % dari total 112 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari :

1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah ditampilkan pada Bab II bagian Kerangka Pemikiran Teoritis. Model penelitian ini terdiri 26 indikator yang dimaksudkan untuk menguji hubungan kausalitas antara pengetahuan mengenai motivasi intrinsik, kejelasan peran, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan disajikan pada gambar di bawah ini.

dan dependen adalah indikator rekomendasi terhadap rekan lain dan indicator enam bulan yang akan datang.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran  
Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan, yang terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\text{Konstruk endogen} = \text{Konstruk eksogen} + \text{Konstruk endogen} + \text{error}$$

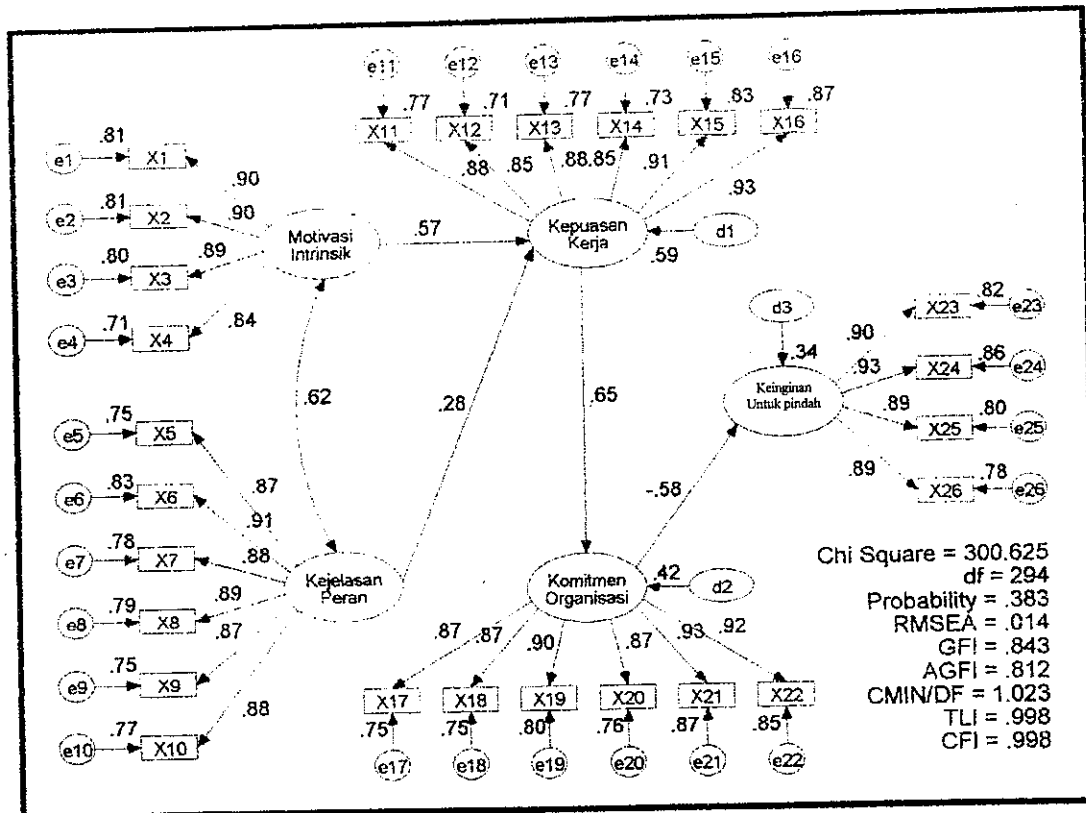
- b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*) yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk

Persamaan struktural dan persamaan model pengukuran telah disajikan pada bagian metode penelitian (bab 3).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Tipe estimasi model yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*).

Gambar 4.2  
Path Diagram



Gambar 4.2 terlihat bahwa motivasi intrinsik merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja dibanding kejelasan peran. Indikator motivasi intrinsik, kejelasan peran dan kepuasan kerja yang berpengaruh paling besar didalam konstruk tersebut masing-masing adalah perasaan berprestasi dan kepuasan personal, membagi waktu dengan tepat dan kepuasan terhadap nasabah. Sedangkan indikator dari komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah yang masing-masing sebagai variabel intervening

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- *Standard Error* pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ )

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* yang diajukan oleh para pakar SEM sebagai berikut:

Tabel 4.6  
*Goodness of fit*

<i>Goodness-of- fit indices</i>	<i>Recommended value for good fit model</i>
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	Lebih kecil dari $\chi^2$ tabel
Probabilitas (p)	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Cheng (2001)

## 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

### 4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori

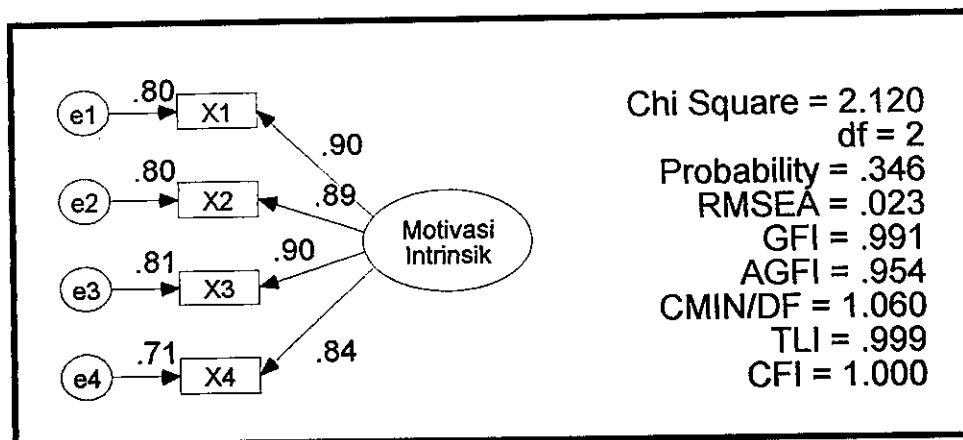
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori (CFA = *Confirmatory Factor Analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu pada Hair *et al.* (1995) yaitu (1) analisis *overall model fit*, (2) analisis *factor loadings* dan (3) signifikansi *factor loadings*.

#### 4.2.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar di bawah ini.

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Konstruksi Eksogen**

#### Motivasi Intrinsik

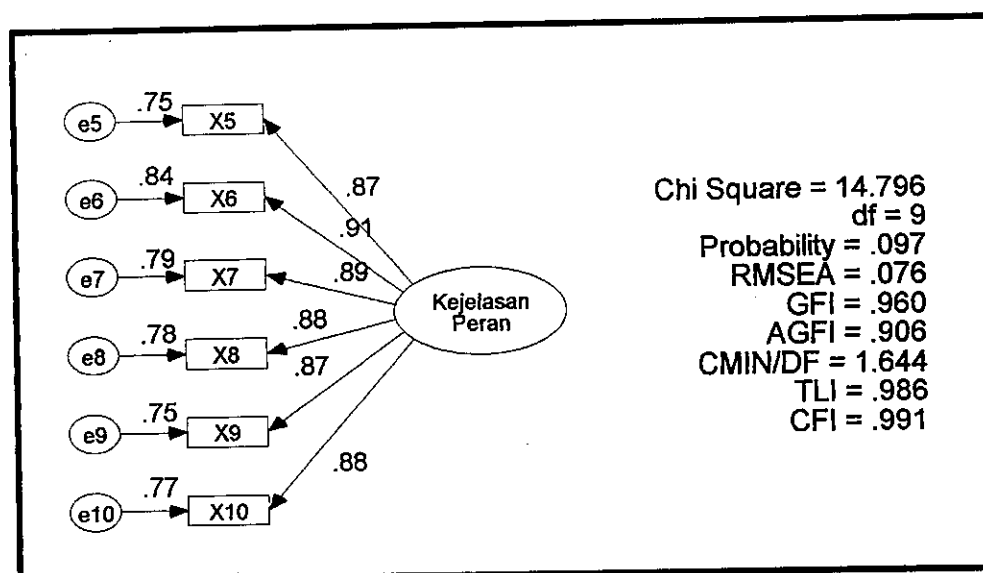


Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Goodness-of- Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	Lebih kecil dari $\chi^2$ tabel*	2,120	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,346	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,991	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,954	Good fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,060	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Good fit

\* =  $\chi^2$  tabel pada  $\alpha = 0,05$  &  $df = 2$  adalah 5,991

### Kejelasan Peran



Goodness-of- Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	Lebih kecil dari $\chi^2$ tabel*	14,769	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,097	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,076	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,960	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,906	Good fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,644	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,986	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,991	Good fit

\* =  $\chi^2$  tabel pada  $\alpha = 0,05$  &  $df = 9$  adalah 16,92

Langkah pertama dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit indices*). Dalam penelitian ini kriteria-kriteria yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*,  $\chi^2/df$  ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI dengan ambang batas (*recommended values*) merujuk pada Cheng (2001) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan.

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (*factor loadings analysis*).

Hasil analisis terhadap besaran *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* mempunyai nilai lebih dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen *et al.* (2000). *Critical ratio* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
***Factor Loadings Analysis***  
**Konstruk-Konstruk Eksogen**

			<b><i>Factor Loadings<sup>a</sup></i></b>	<b>C.R.</b>	<b>Probabilitas</b>
X4	←	Motivasi	0.843		
X3	←	Motivasi	0.898	12.344	0,000
X2	←	Motivasi	0.895	12.181	0,000
X1	←	Motivasi	0.897	12.425	0,000
X10	←	Kejelasan Peran	0.878		
X9	←	Kejelasan Peran	0.868	12.965	0,000
X8	←	Kejelasan Peran	0.884	13,448	0,000
X7	←	Kejelasan Peran	0.889	13.523	0,000
X6	←	Kejelasan Peran	0.914	14,403	0,000
X5	←	Kejelasan Peran	0.868	12.873	0,000

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Keterangan: <sup>a</sup> = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight* dan ambang batas yang disarankan adalah  $\geq 0,707$  (Gefen *et al.*, 2000).

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Seperti yang telah dijelaskan pada bab 3 bahwa pengujian reliabilitas adalah mengukur sejauhmana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair *et al.*, 1995). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

**Tabel 4.8**  
**Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted***  
**Konstruk-Konstruk Eksogen**

<b>Konstruk Eksogen</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b><i>Variance Extracted</i></b>
Motivasi Instrinsik	0,95	0,82
Kejelasan Peran	0,96	0,78

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk eksogen menunjukkan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

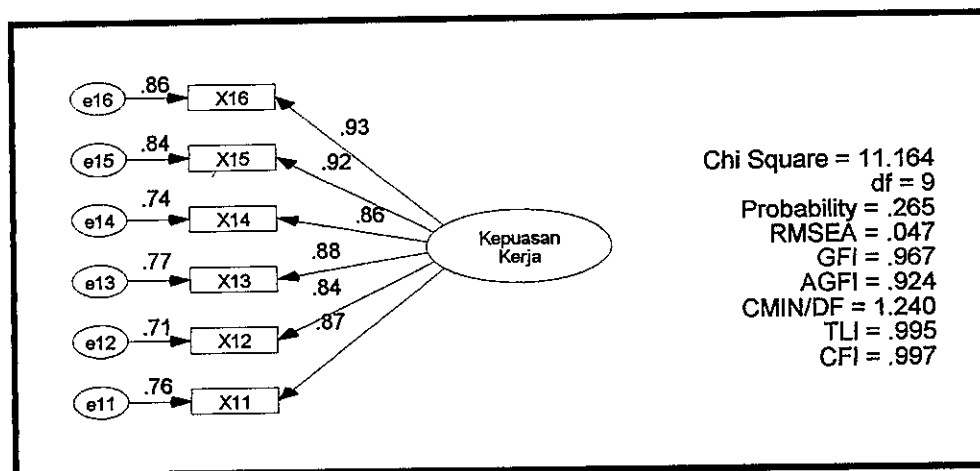
Selain pengujian terhadap reliabilitas, dalam penelitian ini juga dilakukan pengujian terhadap validitas karena Hair *et al.* (1995) menulis bahwa serangkaian indikator dapat secara konsisten mengukur konstruk latennya (reliabel) namun belum tentu valid. Validitas mengandung makna sejauhmana keakuratan indikator-indikator dalam mengukur apa yang seharusnya diukur (Hair *et al.*, 1995).

### 4.3.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk endogen disajikan pada gambar berikut ini

**Gambar 4.4**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Konstruk Endogen**

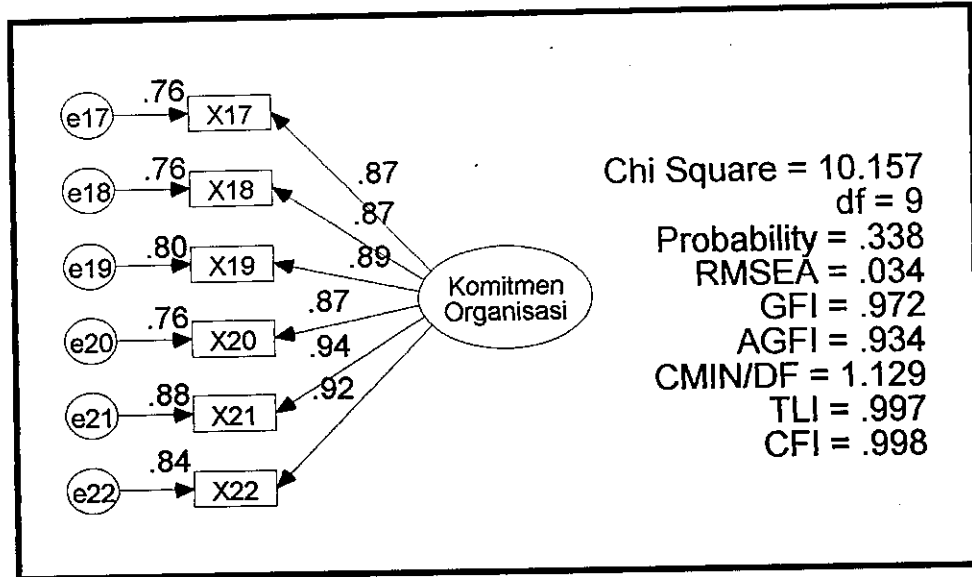
#### Kepuasan Kerja



Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	Lebih kecil dari $\chi^2$ tabel*	11,164	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,265	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,047	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,967	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,924	Good fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,240	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,995	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Good fit

\* =  $\chi^2$  tabel pada  $\alpha = 0,05$  &  $df = 9$  adalah 16,92

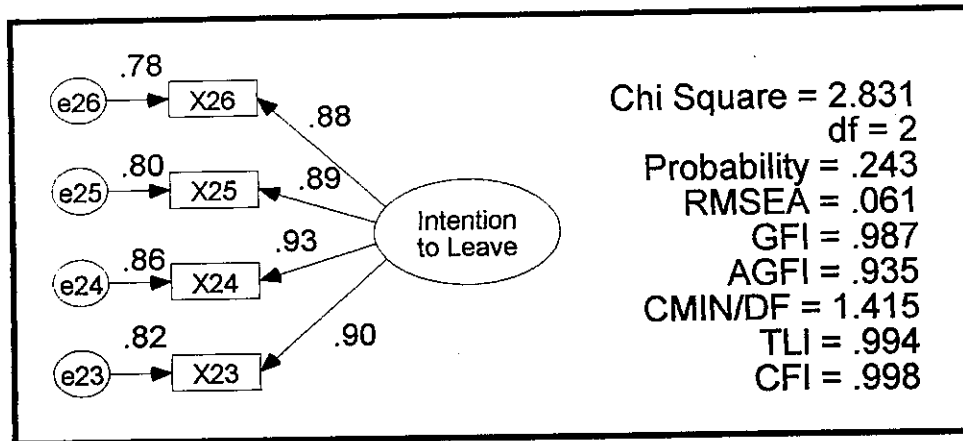
## Komitmen Organisasi



Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	Lebih kecil dari $\chi^2$ tabel*	10,157	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,338	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,972	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,934	Good fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,129	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,997	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Good fit

\* =  $\chi^2$  tabel pada  $\alpha = 0,05$  &  $df = 9$  adalah 16,92

### Keinginan untuk Pindah



Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	Lebih kecil dari $\chi^2$	2,831	Good fit
Probability	tabel*	0,243	Good fit
RMSEA	$\geq 0,05$	0,061	Good fit
GFI	$\leq 0,08$	0,987	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,935	Good fit
CMIN/DF	$\geq 0,90$	1,415	Good fit
TLI	$\leq 2,00$	0,994	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Good fit

\* =  $\chi^2$  tabel pada  $\alpha = 0,05$  &  $df = 2$  adalah 5,991  
Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk eksogen, langkah pertama adalah *overall model fit* dengan melihat *goodness of fit indices* hasil estimasi kemudian dibandingkan dengan *recommended values for good fit*. Dalam penelitian

ini *goodness of fit indices* yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*,  $\chi^2/df$  ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan.

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua adalah melakukan *factor loadings analysis*. Hasil analisis terhadap nilai *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* lebih besar dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen *et al.* (2000). *Critical ratio* (C.R.) untuk setiap *factor loading* berada di atas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *observed variables* secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk endogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Factor Loadings Analysis**  
**Konstruk-Konstruk Endogen**

			<b>Factor Loadings</b>	<b>C.R.</b>	<b>Probabilitas</b>
X11	←	Kepuasan Kerja	0.872	14,853	0,000
X12	←	Kepuasan Kerja	0.844	13,612	0,000
X13	←	Kepuasan Kerja	0.877	15,054	0,000
X14	←	Kepuasan Kerja	0.861	14,332	0,000
X15	←	Kepuasan Kerja	0.915	16,931	0,000
X16	←	Kepuasan Kerja	0.929		
X22	←	Komitmen Organisasi	0.917		
X21	←	Komitmen Organisasi	0.936	17,511	0,000
X20	←	Komitmen Organisasi	0.870	14,429	0,000
X19	←	Komitmen Organisasi	0.893	15,386	0,000
X18	←	Komitmen Organisasi	0.870	14,296	0,000
X17	←	Komitmen Organisasi	0.869	14,387	0,000
X23	←	Keinginan untuk Pindah	0.905	14,147	0,000
X24	←	Keinginan untuk Pindah	0.928	14,896	0,000
X25	←	Keinginan untuk Pindah	0.895	13,979	0,000
X26	←	Keinginan untuk Pindah	0.884		

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Reliabilitas pada SEM dapat diukur melalui *composite reliability* dan *variance extracted* dengan rumus yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (1995). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menggunakan rumus-rumus dari Hair *et al.* (1995) tersebut dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.10

**Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*  
Konstruk-Konstruk Endogen**

Konstruk Endogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Kepuasan Kerja	0,96	0,78
Komitmen Organisasi	0,96	0,80
Keinginan untuk Pindah	0,95	0,82

Sumber: Data penelitian yang diolah (2004)

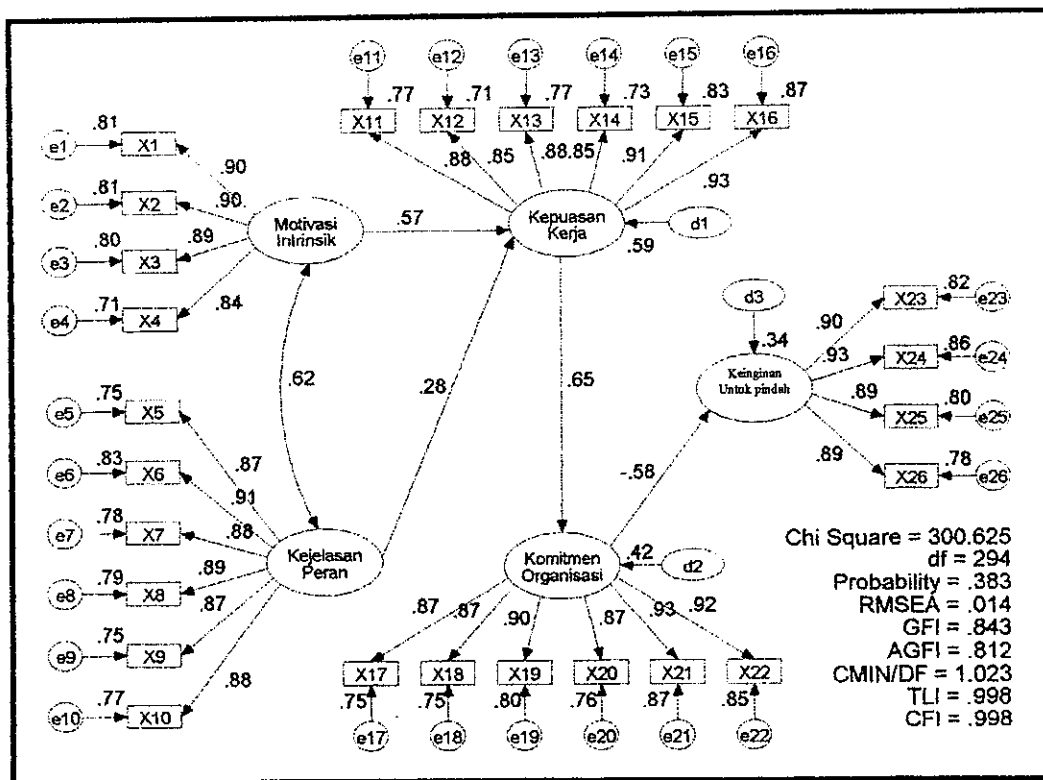
Hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk endogen mencerminkan kemampuan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

Selain pengujian terhadap reliabilitas, dalam penelitian ini juga dilakukan pengujian terhadap validitas yang diuji melalui *discriminant validity*. Sebagaimana pengujian validitas untuk konstruk-konstruk eksogen, *discriminant validity* untuk konstruk-konstruk endogen juga diuji dengan cara yang disarankan oleh Fornell dan Larcker (dalam Chong & Chong, 2002) yaitu membandingkan *variance extracted* dengan *squared correlation* untuk sepasang konstruk endogen. Hasil pengujian *discriminant validity* untuk konstruk endogen menunjukkan bahwa konstruk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah merupakan konstruk yang independen satu sama lain atau *distinct construct*.

#### 4.2.2. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang telah terbukti *fit* dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil estimasi/*model* SEM dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 4.5**  
**Structural Equation Modeling**



Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 untuk *full* model SEM sebagaimana terlihat dalam gambar di atas maka selanjutnya dipaparkan evaluasi dan interpretasi terhadap *goodness of fit indices* untuk mengevaluasi *overall model fit*, sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Full Model SEM**

Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	Lebih kecil dari $\chi^2$ tabel*	300,625	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,383	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,014	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,843	Acceptable fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,812	Acceptable fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,023	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Good fit

\* =  $\chi^2$  tabel pada  $\alpha = 0,05$  &  $df = 294$  adalah 334,99

Berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit* pada tabel 4.11, maka dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data. Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pemodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap

asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar konstruk (*standardized regression weight*) dalam SEM.

#### 4.3.3. Pengujian Asumsi

SEM sebagaimana analisis-analisis multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal (khususnya normalitas data multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diuraikan di bawah ini.

##### 4.3.3.1. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Gefen *et al.*, 2000; Hair *et al.*, 1995).

Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) untuk *kurtosis* sebesar  $\leq \pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1%. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut nampak bahwa tidak ada nilai C.R. untuk *kurtosis* yang lebih besar dari ambang batas  $\pm 2,58$  (lihat lampiran *Structural Equation Modeling*—bagian *assessment of normality*)

sehingga disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* dan lebih penting lagi, pada level *multivariate*.

#### 4.3.3.2. Pengujian *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2000). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000).

##### 4.3.3.2.1. *Univariate Outliers*

Pengujian adanya *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviation* 1 (Ferdinand, 2000). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk dengan bantuan aplikasi SPSS 10. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,00$  dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 3,00 adalah merujuk pada Hair *et al.* (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers*

dengan kriteria pengujian *z-score maximum*  $\leq 3,00$  sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian *Univariate Outliers***

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	112	-2.37135	1.43641	1.02E-15	1.0000000
Zscore(X2)	112	-2.31466	1.54742	1.07E-15	1.0000000
Zscore(X3)	112	-2.74437	1.78409	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X4)	112	-2.02552	1.63348	-9.4E-17	1.0000000
Zscore(X5)	112	-2.25241	1.85789	1.63E-16	1.0000000
Zscore(X6)	112	-2.34931	1.41631	-5.3E-16	1.0000000
Zscore(X7)	112	-2.37599	1.50884	5.90E-16	1.0000000
Zscore(X8)	112	-2.13838	1.59649	-6.5E-16	1.0000000
Zscore(X9)	112	-2.67914	1.63488	-5.2E-17	1.0000000
Zscore(X10)	112	-2.38892	1.62698	2.39E-16	1.0000000
Zscore(X11)	112	2.66032	1.59619	1.62E-15	1.0000000
Zscore(X12)	112	-2.43353	1.62101	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X13)	112	-2.68605	1.91079	1.04E-15	1.0000000
Zscore(X14)	112	-2.52202	1.96949	-1.6E-16	1.0000000
Zscore(X15)	112	-2.08722	1.74506	2.14E-16	1.0000000
Zscore(X16)	112	-2.43863	1.84384	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X17)	112	-2.26643	1.88732	1.01E-16	1.0000000
Zscore(X18)	112	-2.45694	1.67072	5.76E-16	1.0000000
Zscore(X19)	112	-2.44613	1.81242	1.04E-16	1.0000000
Zscore(X20)	112	-2.44629	1.85713	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X21)	112	-2.14436	1.88833	4.70E-16	1.0000000
Zscore(X22)	112	-2.47188	1.70875	-2.4E-16	1.0000000
Zscore(X23)	112	-1.64253	2.11183	-8.1E-16	1.0000000
Zscore(X24)	112	-2.04723	2.36219	-9.9E-16	1.0000000
Zscore(X25)	112	1.57689	2.40100	-6.4E-16	1.0000000
Zscore(X26)	112	1.31977	1.94585	-9.5E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	112				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS 10, 2004

#### 4.3.3.2.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, belum tentu bebas *outliers* jika observasi-observasi data dikombinasikan.

Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi data dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada derajat kebebasan (df) 26 (jumlah indikator) pada taraf signifikansi 1% adalah = 45.642. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih dari 45.642 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam penelitian ini tidak ditemukan *multivariate outliers* karena nilai *Mahal distance* (*Mahalanobis d-square* pada output AMOS) tidak ada yang lebih besar dari 45.642 (lihat lampiran *Structural Equation Modeling – bagian Mahalanobis Distance*)

#### 4.3.3.2.3. *Pengujian Multicollinearity dan Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*), maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance*

*matrix*) adalah 1.4669e+003. Angka ini lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi pemodelan SEM dinyatakan telah dipenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Analisis Parameter Estimasi (*Standardized Regression Weight*)**  
**untuk Model Struktural (SEM)**

			Parameter Estimasi	C.R.	Probabilitas	Keputusan
Kepuasan Kerja	←	Motivasi Intrinsik	0,565	5,827	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja	←	Kejelasan Peran	0,276	3,081	0,002	Signifikan
Komitmen Organisasi	←	Kepuasan Kerja	0,649	7,753	0,000	Signifikan
Keinginan untuk pindah	←	Komitmen Organisasi	-0,582	-6,496	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2004

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Model* maka model penelitian ini dapat diterima. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian kelima model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

##### **4.4.1. Pengujian Hipotesis 1**

**Hipotesis 1 : Semakin tinggi motivasi intrinsik maka semakin tinggi pula kepuasan kerja**

Parameter estimasi antara pengetahuan mengenai motivasi intrinsik dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 5.827$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

##### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2**

**Hipotesis 2 : Semakin tinggi kejelasan peran maka semakin tinggi pula kepuasan kerja**

Parameter estimasi antara kejelasan peran dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 3.081$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis 3**

**Hipotesis 3 : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasi**

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 7.753$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis 4**

**Hipotesis 4 : Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin rendah pula keinginan untuk pindah.**

Parameter estimasi antara komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = -6.496$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

Secara ringkas kesimpulan hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.14

**Tabel 4.14**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H2: Kejelasan peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	Terbukti
H4: Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah	Terbukti

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Kesimpulan

Karyawan merupakan salah satu asset perusahaan dalam menghadapi persaingan. Pengelolaan yang baik dan tepat pada unsur ini dapat menunjang peningkatan kinerja perusahaan. Salah satu elemen penting terkait dengan pengelolaan karyawan perusahaan adalah memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang pada Bab I bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu parameter dalam perusahaan yang dapat mendorong timbulnya komitmen karyawan dalam perusahaan tersebut. Kepuasan kerja dapat menjamin peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan secara pribadi. Banyak penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja, seperti Low *et al.* (2001) dan Grant *et al.* (2001) dan kejelasan peran dengan kepuasan kerja (Ravipreet S. Sohi, 1996; Breugh dan Colihan, 1994, Kohli, 1985). Penelitian-penelitian tersebut membuktikan pentingnya kepuasan kerja dalam perusahaan. Secara umum dari penelitian-penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dan kejelasan peran dengan kepuasan kerja.

Pada penelitian lain, diketahui bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan keinginan untuk pindah (Bedin dan Achilles (1981); Netemeyer *et al* (1990); Sager (1994) dalam Grant *et al* (2001)). Berawal dari

latar belakang inilah maka penelitian ini mengembangkan sebuah model penelitian yang didasarkan pada telaah pustaka yang telah dilakukan pada Bab II untuk menguji pengaruh antara motivasi intrinsik, kejelasan peran, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keinginan untuk pindah. Selanjutnya pada Bab III dijelaskan tentang metode penelitian yang digunakan untuk menguji model yang dikembangkan tersebut.

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dijalankan dengan bantuan program AMOS 4.01. SEM digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel secara simultan. Sedangkan populasi yang digunakan dalam menguji model yang dikembangkan adalah karyawan PT. Bank Papua yang memenuhi kriteria pengambilan sampel berjumlah 129 orang tetapi hanya jawaban dari 112 responden yang layak uji.

Secara ringkas pengujian terhadap *goodness of fit* dari model yang dikembangkan memberikan hasil yang dapat diterima. Chi-square menunjukkan hasil 300,625 dengan probabilitas sebesar 0,383. Sedangkan RMSEA menunjukkan hasil 0,014, GFI sebesar 0,843, AGFI sebesar 0,812, CMIN/DF sebesar 1,023, TLI sebesar 0,998, dan CFI sebesar 0,998. Secara umum hasil pengolahan ini menunjukkan dapat diterima model yang diajukan walaupun masih terdapat dua buah parameter yang berada dalam rentang *acceptable fit*. Kedua parameter uji tersebut adalah GFI dan AGFI

Selanjutnya dalam bab ini akan diuraikan mengenai simpulan dan implikasi kebijakan yang dihasilkan dari penelitian ini. Secara ringkas penjelasan bab ini menyangkut kesimpulan hipotesis, implikasi teoritis, implikasi manajerial, dan keterbatasan serta agenda penelitian mendatang.

## **5.2 Kesimpulan Hipotesis**

Sub bab tentang kesimpulan hipotesis yang akan diuraikan di bawah ini didasarkan atas hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

Hipotesis pertama yaitu semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dalam penelitiannya Low *et al.* (2001) menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan terutama motivasi intrinsik akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerjanya. Motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan ini akan membawa karyawan untuk lebih dapat mengatasi persoalan-persoalan yang timbul dalam lingkungan kerjanya dan menjadikannya sebagai tantangan untuk lebih berkembang.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Hipotesis kedua yaitu semakin tinggi kejelasan peran maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Breugh dan Colihan (1994) menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran yang diterima oleh karyawan akan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja maupun kinerja karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan suatu kejelasan peran akan menunjang pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan. Low *et al.* (2001) dan Ravipreet S. Sohi (1996) juga memberikan dukungan yang sama dengan menemukan bahwa ada hubungan negatif antara ketidakjelasan peran dengan kepuasan kerja.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kejelasan peran akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil ini mendukung penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Hipotesis tiga yaitu semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Elangovan (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Sebelumnya Bartl (1979); Reicher (1985); Johnston *et al.* (1990) dalam Brown dan Peterson (1993) juga memberikan simpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmennya pada perusahaan. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Hipotesis empat yaitu semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka semakin rendah keinginan untuk keluar. Penelitian yang dilakukan oleh Bedin dan Achilles (1981); Netemeyer *et al.* (1990); Sager (1994) dalam Grant *et al.* (2001) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Johnson *et al.* (1990) dalam Grant *et al.* (2001) dalam penelitiannya juga berhasil menemukan hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap penurunan keinginan karyawan untuk pindah. Dengan demikian hasil ini mendukung penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Selanjutnya dalam penelitian ini berhasil diperoleh dukungan yang signifikan terhadap konsep-konsep di atas melalui bukti empiris yang telah diuji. Dengan demikian dapat dikembangkan beberapa pernyataan berdasarkan bukti empiris tersebut sebagai berikut.

1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan *regression weight* sebesar 0.565.
2. Kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan *regression weight* sebesar 0.276.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan *regression weight* sebesar 0.649.

4. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar yang ditunjukkan dengan *regression weight* sebesar - 0.582.

Dari uraian di atas tampak bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah variable motivasi intrinsik yang memiliki *regression weight* sebesar 0.565. Kemudian disusul oleh variable kejelasan peran yang memiliki *regression weight* sebesar 0.276.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini berhasil menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Low *et al.* (2001) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan terutama motivasi intrinsik akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerjanya. Motivasi melandasi munculnya kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kejelasan peran dengan kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Breugh dan Colihan (1994) yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran yang diterima oleh karyawan akan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja maupun kinerja karyawan tersebut.

Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Low *et al* (2001) dan Ravipreet S. Sohi (1996) yang menemukan bahwa ada hubungan negatif antara ketidakjelasan peran dengan kepuasan kerja. Dari beberapa penelitian tersebut dapat dipahami bahwa kejelasan peran yang diberikan oleh atasan atau manajer seharusnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Elangovan (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Selain itu juga mendukung penelitian Bartl (1979); Reicher (1985); Johnston *et al* (1990) dalam Brown dan Peterson (1993) yang memberikan simpulan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmennya pada perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Bedin dan Achilles (1981); Netemeyer *et al.* (1990); Sager (1994) dalam Grant *et al.* (2001) yang menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu juga mendukung penelitian Johnson *et al.* (1990)

dalam Grant *et al.* (2001) dalam penelitiannya juga berhasil menemukan hubungan negative antara komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah.

#### **5.4 Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara kedua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor motivasi intrinsik merupakan faktor yang paling dominan. Sedangkan faktor selanjutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kejelasan peran. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi para manajer perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaannya, khususnya bagi manajemen PT. Bank Papua.

Sesuai dengan temuan penelitian ini dari kedua variabel yaitu motivasi intrinsik dan kejelasan peran, motivasi intrinsik merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karenanya manajemen PT. Bank Papua hendaknya perlu membuat sebuah kebijakan yang menitikberatkan pada timbulnya motivasi intrinsik para karyawan, baru kemudian menitikberatkan pada kejelasan peran. Adapun beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajemen PT. Bank Papua tersebut adalah :

1. Menumbuhkan perasaan berprestasi dalam diri karyawan. Perasaan berprestasi para karyawan dapat ditumbuhkan dengan cara mau mendengarkan masukan yang datang dari karyawan. Manajemen PT. Bank Papua harus mengakui dengan jujur bahwa sebuah ide baik dapat

timbul dari para karyawan sendiri. Ide yang baik tidak harus muncul dari para pimpinan PT. Bank Papua. Dengan mau mendengarkan dan merespon masukan tersebut dan mengakuinya secara jujur maka akan menumbuhkan motivasi dalam diri karyawan karena dirinya merasa ikut memberikan andil bagi peningkatan kinerja perusahaan.

2. Manajemen PT. Bank Papua hendaknya mampu menumbuhkan kepuasan personal karyawan. Terkait dengan hal ini salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen PT. Bank Papua adalah memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Penghargaan ini tidak harus berwujud finansial atau keuangan tetapi dapat juga berupa pernyataan atau penghargaan atas kinerjanya selama ini. Hal ini akan menumbuhkan kepuasan dalam diri karyawan karena bagaimanapun juga karyawan ingin dirinya secara pribadi mendapat pengakuan atasan atas kinerja yang dilakukannya selama ini.
3. Manajemen PT. Bank Papua hendaknya mampu membagi waktu kerja dengan tepat. Hal ini terkait dengan kejelasan peran yang akan dilakukan oleh karyawan. Karyawan akan merasa bingung bila dirinya tidak mengetahui dengan pasti kapan waktunya mengerjakan suatu tugas. Terkadang pimpinan memberikan lebih dari tugas kepada para karyawannya tanpa menunjukkan mana diantaranya yang lebih dahulu harus dikerjakan. Dengan kemampuan pimpinan untuk membagi waktu

kerja setiap karawan maka efektifitas dan ketepatan penyelesaian tugas karyawan akan dapat dilakukan dengan baik.

4. Masih terkait dengan kejelasan peran, pimpinan juga perlu memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan. Beberapa pimpinan enggan untuk memberitahukan hal ini. Sebagai karyawan sudah seharusnya bila dirinya harus menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Namun bila karyawan tersebut tidak tahu dengan baik apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan maka hasil kerja karyawan juga kurang sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Akibatnya malah penyelesaian tugas menjadi kurang efektif dan efisien karena ada kemungkinan karyawan harus mengulang lagi penyelesaian tugas yang telah diberikan sebelumnya.
5. Hasil penelitian ini juga membuktikan pentingnya perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat ditumbuhkan dengan memperhatikan dua hal yaitu kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-worker*) dan kepuasan terhadap nasabah. Kepuasan terhadap rekan sekerja dapat muncul bila perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan saling tolong menolong. Manajer perlu menekankan pada para karyawannya bahwa penyelesaian tugas merupakan tanggung jawab yang harus dipikul bersama. Dengan demikian para karyawan akan saling bantu membantu untuk

menyelesaikan pekerjaan. Hal ini akan mendorong kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

6. Kepuasan terhadap nasabah dapat ditimbulkan dengan cara menempatkan para karyawan pada bagian yang tepat. Perlu dipahami bahwa pada dasarnya setiap karyawan mempunyai karakter pribadi yang berbeda-beda. Seorang karyawan akan merasa puas bila dirinya menghadapi nasabah dalam urusan informasi, sedangkan karyawan lainnya akan puas bila menghadapi nasabah dalam urusan komplain. Semua karyawan tentunya mempunyai keahliannya masing-masing dan rasa puas karyawan terhadap nasabahnya dapat timbul bila kemampuan karyawan tersebut sesuai dengan kondisi nasabah yang dihadapinya.
7. Komitmen organisasional dapat ditumbuhkan dengan cara menyesuaikan antara nilai pribadi dengan organisasi. Hal ini terkait dengan kemampuan perusahaan untuk memilih para karyawannya sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Perusahaan perlu menyadari bahwa kinerja karyawan dapat meningkat bila karyawannya tersebut menemukan kesesuaian antara nilai pribadinya dengan nilai perusahaan. Nilai pribadi karyawan pada dasarnya merupakan pedoman yang sulit dirubah oleh perusahaan. Seorang karyawan akan kurang motivasi kerjanya bila dirinya menemukan perbedaaan antara nilai-nilai yang dianutnya selama ini dengan nilai-nilai pada perusahaan tersebut.

8. Selain itu, komitmen organisasi juga dapat ditumbuhkan dengan mau menghargai rekomendasi yang diberikan oleh karyawan terhadap rekan lainnya. Dalam kenyataannya ada kemungkinan seorang karyawan memiliki kemampuan yang kurang dibandingkan rekan lainnya. Bila karyawan tersebut memiliki kepedulian terhadap perusahaan maka dirinya akan merekomendasikan rekannya yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan baik. Hal ini perlu dihargai oleh manajer perusahaan.

Secara ringkas implikasi manajerial yang telah diuraikan di atas akan disajikan dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.1**  
**Skenario Kebijakan**

No	Hipotesis	Implikasi Kebijakan
1	Semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan berupaya untuk menumbuhkan perasaan berprestasi para karyawan dengan cara mau mendengarkan dan menghargai ide-ide yang timbul dari para karyawan itu sendiri.</li> <li>2. Perusahaan berupaya untuk menumbuhkan kepuasan personal karyawan dengan cara memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Penghargaan ini tidak harus berwujud financial tetapi dapat juga berupa pernyataan atau penghargaan atas kinerjanya selama ini.</li> </ol>
2	Semakin tinggi kejelasan peran maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakankaryawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer hendaknya memberikan kejelasan pembagian waktu kepada para karyawanya dengan memberitahukan mana pekerjaan yang perlu didahulukan dan mana yang bisa ditunda.</li> <li>2. Manajer juga perlu memberitahukan kepada para karyawanya tentang apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan dari para</li> </ol>

	karyawannya sehingga karyawan menjadi jelas akan apa yang menjadi tugasnya dalam perusahaan.
Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan terhadap rekan sekerja dapat muncul bila perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang bersifat kekeluargaan. Manajer perlu menekankan pada para karyawannya bahwa penyelesaian tugas merupakan tanggung jawab yang harus dipikul bersama.</li> <li>2. Kepuasan kerja dapat ditimbulkan dengan cara menempatkan para karyawan pada bagian yang tepat sehingga karyawan tersebut akan merasa nyaman terhadap tugasnya.</li> </ol>
Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka semakin rendah intention to leave nya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan hendaknya mampu menentukan karyawannya dengan tepat artinya yang memiliki kesamaan antara nilai-nilai pribadinya dengan nilai-nilai perusahaan.</li> <li>2. Manajer hendaknya mau memperhatikan dan mempertimbangkan rekomendasi dari karyawannya demi terselesaikannya tugas dengan cepat dan baik.</li> </ol>

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa ada beberapa kebijakan yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan menekan hasrat ingin pindahnya karyawan. Apabila para pimpinan perusahaan dapat menerapkan setiap kebijakan tersebut dengan baik, maka diharapkan tujuan utama perusahaan yaitu peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan dapat diwujudkan.

## **5.5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang**

### **5.5.1 Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperbaiki pada penelitian mendatang. Beberapa keterbatasan penelitian tersebut adalah :

1. Penelitian ini hanya menguji dua faktor saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu motivasi intrinsik dan kejelasan peran. Penelitian ini tidak memasukkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini tentunya menjadikan keterbatasan bagi penelitian ini. Dengan telaah pustaka yang lebih mendalam maka akan diketahui adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Penelitian ini hanya mengambil objek penelitian pada PT. Bank Papua. Dengan pengambilan satu objek maka kemungkinan implikasi kebijakan yang diberikan tidak sepenuhnya tepat bila diterapkan pada objek-objek lain diluar objek penelitian ini. Penelitian mendatang sebaiknya mengambil objek lain sehingga akan dapat diketahi apakah terdapat kesamaan atau mungkin perbedaaan dengan hasil penelitian ini.
3. Bedin dan Achilles (1981); Netemeyer *et al.* (1990); Sager (1994) dalam Grant *et al.* (2001) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tersebut.

Penelitian ini hanya menguji bahwa keinginan untuk pindah dipengaruhi oleh komitmen organisasi saja dan tidak menguji hubungan antara kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah secara langsung. Hal ini dikarenakan keterbatasan pustaka yang didapatkan oleh peneliti. Penelitian mendatang sebaiknya meneliti hubungan langsung antara kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah.

### **5.5.2 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang didasarkan atas beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti mengajukan beberapa agenda penelitian mendatang sebagai berikut.

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satu contoh variabel yang dapat diajukan adalah karakteristik pimpinan atau manajer perusahaan. Dapat dimengerti bahwa setiap manajer perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Karakteristik ini tentunya akan mempengaruhi cara manajer tersebut dalam mengatur para karyawannya. Penelitian mendatang sebaiknya menguji bagaimana hubungan yang terjadi antara karakteristik pimpinan dengan kepuasan kerja. Dengan penelitian tersebut maka permasalahan tentang kepuasan kerja akan dapat dipahami dengan lebih baik lagi.

2. Penelitian mendatang sebaiknya mengambil objek penelitian yang berbeda. Penelitian pada objek perusahaan yang berbeda walaupun dengan model penelitian yang sama (replikasi) belum tentu akan didapatkan hasil yang sama. Dengan pengambilan objek penelitian yang berbeda maka ada kemungkinan akan diperoleh hal-hal baru yang berbeda dengan penelitian ini.
3. Penelitian mendatang hendaknya menguji hubungan langsung yang terjadi antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk pindah. Penelitian ini menjadi penting mengingat hasil penelitian Bedin dan Achilles (1981); Netemeyer *et al* (1990); Sager (1994) dalam Grant *et al* (2001) menemukan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi keinginan untuk pindah. Dengan mendalami telaah pustaka yang ada maka hal ini dapat dilakukan. Dari penelitian mendatang ini peneliti berharap akan ditemukannya suatu bukti baru tentang hubungan langsung antara kepuasan kerja akan mempengaruhi keinginan untuk pindah.

## DAFTAR REFERENSI

- Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel, 2002, "*Motivasi*," **Harian Sinar Harapan Jakarta**, p. 2
- Augusty Ferdinand, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, BP UNDIP, Semarang
- Boles, James S., Mark W. Johnston and Joseph F. Hair, Jr., 1997, "*Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationship and Effects on Some Work-Related Consequences*," **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Volume XVIII, Number 1 (Winter) p. 17-28
- Breaugh J. A. dan J. P. Colihan, 1994, "*Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence*," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 2, p. 191-202
- Challagalla G. N. dan Shervani T. A., 1996, "*Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction*," **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January), p. 89-105
- Erwin E. S., 2002, "*Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan*," **Pikiran Rakyat Bandung**, 21 Oktober, p.1-5
- Grant Kent, David W. Cravens, George S. Low dan William C. Moncrief, 2001, "*The Role of Satisfaction With Territory Desig on the Motivation, Attitudes, and Work Ourcomes of Salespeople*," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 29, No. 2, p. 165-178
- Johanes Papu, 2002, "*Memotivasi Karyawan*," **Informasi Psikologi Online**, 21 Juli, p. 1-4
- Kenneth, T. R., John G. Wacker dan R. E. Hughes, 1979, "*A Path Analysis of Causes and Consequences of Salesperson Perceptions of Role Clarity*," **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI, p. 355-367
- Kinman, G. dan Russel Kinman, 2001, "*The Role of Motivation to Learn in Management Education*," **Journal of Workplace Learning**, Vol. 13, Number 4, p. 132-144
- Kohli, Ajay K., 1985, "*Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation*," **Journal of Marketing Research**, November

- Low, George S., 2001, "*Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout*," **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 5/6 , p. 587-611
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff and Gregory A. Rich, 2001, "*Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*," **Journal of Academy of Marketing Science** 29 (2), p. 115-134
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff and Julie B. Paine, 1999, "*Do Citizenship Behaviour Matter More for Managers Than for Salespeople?*," **Journal of Academy of Marketing Science** 27 (4), p. 115-134
- MacKenzie, Scott B. and Phillip M. Podsakoff, 1994, "*Organizational Citizenship Behaviours and Sales Effectiveness*," **Journal of Marketing Research** 31 Agustus, p. 351-363
- Masri Singarimbun, 1991, **Metode Penelitian Sosial**, Jakarta
- Papu, Johanes, 2002, "*Memotivasi Karyawan*," **Informasi Psikologi Online**, 21 Juli, p. 1-4
- Pullins, E. B., 2000, "*Individual Differences in Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics*," **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Volume 15, Number 7, p. 466-478
- Rich, Gregory A., 1997, "*The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople*," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 25, No. 4, p. 319-328
- S. Sararaks and R. Jamaluddin, 1997, "*Job Satisfaction of Doctors in Negeri Sembilan*," **Med J. Malaysia**, Vol. 52, No. 3, Sept
- Sohi, R. S., 1996, "*The Effects of Environmental Dynamism and Heterogenety on Salespeople's Perceptions, Performance and Job Satisfaction*," **European Journal of Marketing**, Vol. 30, No. 7, p. 49-67
- Wexley and Yukl dalam *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, 1984
- Zainuddin S. K., 2001, "*Komitmen Organisasi*," **Informasi Psikologi Online**, p. 1-5