

**ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN  
RELEVANSINYA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI  
(Studi Kasus di Pemkab. Temanggung)**



**TESIS**

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

Oleh:

**Donny Setyawan**  
NIM C4A004027

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft.: 4732/17/m/j/c.
Tgl. : 26-9-06



## *Sertifikasi*

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya *Donny Setyawan* menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Donny Setyawan

September 2005

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN RELEVANSINYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI ( Studi Kasus pada Pemkab. Temanggung )**

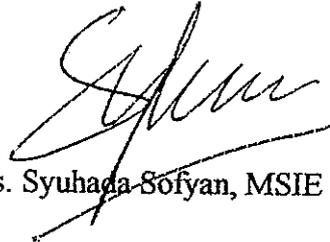
yang disusun oleh Donny Setyawan, NIM C4A004027  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Desember 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang, 16 Desember 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Manajemen Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

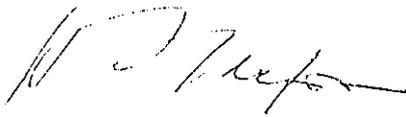
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN RELEVANSINYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI ( Studi Kasus pada Pemkab. Temanggung )**

yang disusun oleh Donny Setyawan, NIM C4A004027  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Desember 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang, 16 Desember 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sungguh suatu kebahagiaan yang tiada tara bahwasanya Allah SWT telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pascasarjana pada program magister manajemen pascasarjana di Universitas Diponegoro Semarang.

Adalah sebuah karunia bagi penulis dengan terselesaikannya tesis ini, sebab tanpa bantuan dari pihak-pihak lain penulis yakin tesis ini tidak akan terselesaikan. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo dan Para Dosen beserta seluruh staf dan jajaranya, yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan sebaik-baiknya.
2. Dra. Niken Rahayu, MS. Sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Syuhada Sofyan, MSIE. Sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Para Dosen Penguji atas semua koreksi dan masukannya untuk kesempurnaan tesis ini.

5. Para responden dalam hal ini pejabat eselon III dan IV Pemkab. Temanggung di Jawa-Tengah atas kerjasamanya memberikan berbagai informasi yang diperlukan hingga terselesaikannya penelitian ini.
6. Kepada kedua orang tua serta semua keluarga yang tercinta, yang telah memberikan dukungan moral maupun spiritual yang tiada hentinya.
7. Teman-teman Magister Manajemen angkatan XXII yang sangat luar biasa atas support dan persahabatannya.
8. Serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan semuanya didalam kolom ini, terima kasih atas segalanya.

Penulis panjatkan do'a kepada Tuhan Yang Maha Esa untuk membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara/i yang telah membantu saya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis juga menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis yang belum sempurna ini, semoga dibalik ketidaksempurnaan tesis ini. Masih terdapat manfaat bagi para praktisi maupun para peneliti selanjutnya dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

Semarang, Nopember 2005

Penulis

Donny Setyawan

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

Pengetahuan dan ilmu adalah warisan para Nabi, sedangkan harta kekayaan adalah warisan Fir'aun dan Qarun. Jangan anda lalai dari menuntut ilmu, apabila anda malas menuntut ilmu berarti iblis telah berada di pintu hati anda.

Ilmu yang paling baik adalah yang paling banyak memberi manfaat kepada pemiliknya. Taqwa kepada Allah adalah hasil final dari ilmu pengetahuan (J.L.Basford).

Pendidikan adalah suatu usaha yang ditujukan untuk melayani dan memelihara pertumbuhan jiwa, hati, perasaan dan budi pekerti. Pengajaran adalah merupakan tuntunan dan dorongan dalam pertumbuhan kekuatan otak, kecerdasan akal dan pikiran (Frend and Adler).

Tujuan pendidikan yang paling tinggi bukanlah pengetahuan melainkan amal perbuatannya, artinya pelaksanaan terhadap ilmu pengetahuan tersebut.

### **PERSEMBAHAN**

**Karya ini Penulis Persembahkan kepada :**

1. Kedua orangtuaku dan kakakku yang telah memberikan semangat dan dorongan serta kasih sayangnya dengan cara sendiri dan memberikan do'a sepanjang waktu.
2. Calon istri yang dengan rela menanti sampai selesainya pendidikan yang saya tempuh dengan kasih setia dan cintanya selalu.
3. Bapak, Ibu Dosen yang saya hormati beserta teman-temanku semua yang tercinta
4. Para pembaca yang budiman, dimana benar-benar mengambil manfaat positif dari karya ini.

## ABSTRACT

Managing human resources especially civil servant represent the crucial area at many governance institutions either in central institutions and local institutions, because of the number of officers concerned in it and the level of defrayal. One of the most especial target from managing civil servant is reached by the job satisfaction which is finally to strengthen toward the civil servants commitment to his organization. Former researchers masterpiece have given coherent the importance to examine job satisfaction variable to organizational commitment. Peculiarly this research support the improvement of organizational commitment through the officer job satisfaction supported by the condition of officer's quality, job motivation and organizational climate.

From books studied about the quality of leadership, job motivation, organizational climate influencing job satisfaction in improving organizational commitment used to answer the research problems which could be emerged by four hypothesis that are : H1-Quality of leadership have a positive and significant effect to job satisfaction, H2- Job motivation have a positive and significant effect to job satisfaction, H3-Organizational climate have a positive and significant effect to job satisfaction, H4- Job satisfaction have a positive and significant effect to organizational commitment. To examine these hypothesis, research conducted by distributing 102 questioners, and becoming the research samples were civil servants of echelon III and echelon IV in Pemkab. Temanggung. The collected data then analysed by means of SEM from software AMOS 5.0 to examine the link causality from the hypothesis.

From the result analysis have fulfilled the criteria of *Goodness-Of-Fit*, *Chi-Square* ( 116.653), *Probability* ( 0.363), *RMSEA* ( 0.020), *CMIN / DF*( 1.581), *TLI* (0.995) and *CFI* ( 0.996) so that can be told that this model is competent to be used. Examining to the proposed hypothesis indicate that the hypothesis 1,2,3 and 4 have fulfilled the established standard criterion that are the value of  $CR > 2.00$  with the level of probability  $< 0.05$ . The analysed-result by using SEM, proposed some theoretical implications that job satisfaction will be implicated to organizational commitment. Besides proposing some managerial implications that are variables influencing to job satisfaction proved to have a significant effect in improving the civil servants commitment at the organization in Pemkab. Temanggung. While for future research proposal is adding some other variables which are able to influence the job satisfaction in improving organizational commitment. And then suggested to conduct research in different research object and in bigger scopes as a mean to be compared to its final result later on.

## ABSTRAKSI

Pengaturan pegawai merupakan area yang krusial pada banyak instansi pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah yang disebabkan oleh banyaknya pegawai yang terlibat di dalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. Salah satu tujuan utama dari pengaturan pegawai adalah tercapai kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat komitmen pegawai pada organisasinya. Karya penelitian terdahulu telah memberikan penegasan perlunya pengujian variable-variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Secara khusus penelitian ini mendukung peningkatan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pegawai yang didorong oleh kondisi kualitas pegawai, motivasi kerja dan iklim organisasi.

Dari telaah pustaka tentang kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian tersebut dapat dimunculkan empat hipotesis yaitu : H1–Kualitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, H2–Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, H3–Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, H4–Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut, maka dilakukan penelitian dengan menyebarkan 102 kuesioner dan yang menjadi sampelnya adalah pegawai eselon III dan eselon IV di Pemkab. Temanggung. Data-data tersebut kemudian dianalisis dengan alat analisis SEM dari AMOS 5.0 untuk menguji hubungan kausalitas dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Dari hasil analisis tersebut telah memenuhi criteria Goodness-of-Fit, Chi-Square (116.653), Probabilitas (0.363), RMSEA (0.020), CMIN/DF (1.581), TLI (0.995) dan CFI (0.996) sehingga dapat dikatakan model ini layak untuk digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa hipotesis 1,2,3 dan 4 telah memenuhi syarat yang ditentukan yaitu nilai  $CR > 2.00$  dengan tingkat probabilitas  $< 0.05$ . Hasil analisis dengan SEM tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa kepuasan kerja akan berimplikasi terhadap komitmen organisasi. Dukungan teori yang ada telah membuktikan bahwa kepuasan kerja akan berhubungan dengan komitmen organisasi. Selain itu diajukan implikasi manajerial yaitu variable-variabel yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara signifikan dapat meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi di Pemkab. Temanggung. Sedangkan usulan untuk penelitian yang akan datang adalah agar menambah variable lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi. Disamping itu disarankan penelitian mendatang mengambil tempat yang berbeda dan dalam ruang lingkup lebih besar dengan tujuan untuk dapat dibandingkan hasilnya.

# DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Motto dan Persembahan.....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii
Abstraksi .....	ix
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Kegunaan Penelitian .....	11
Bab II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Konsep Dasar .....	13
2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Kualitas Kepemimpinan .....	14
2.1.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Motivasi Kerja .....	15
2.1.3 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Iklim Organisasi .....	16
2.1.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja .....	18
2.1.5 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Komitmen Organisasi .....	19

2.2.	Konsep Penelitian Kepuasan Kerja .....	20
2.2.1	Konsep Penelitian Kualitas Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	23
2.2.2	Konsep Penelitian Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja .....	25
2.2.3	Konsep Penelitian Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja .....	26
2.2.4	Konsep Penelitian Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi ...	28
2.3.	Penelitian Terdahulu .....	29
2.4.	Kerangka Pikir Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian .....	35
2.5.	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	42
 Bab III. METODE PENELITIAN		
3.1.	Desain Penelitian .....	46
3.2.	Jenis dan Sumber Data .....	47
3.3.	Populasi dan Sampel.....	48
3.2.1	Populasi .....	48
3.2.2	Sampel .....	48
3.4.	Metode Pengumpulan Data .....	50
3.5.	Uji Validitas .....	51
3.6.	Uji Reliabilitas .....	52
3.7.	Teknik Analisis Data .....	53
 Bab IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	64
4.2.	Proses dan Hasil Analisis Data.....	67
4.2.1	Pengembangan Model Berdasarkan Teori .....	67
4.2.2	Menyusun Diagram Alur (Path Diagram) .....	68
4.2.3	Persamaan Struktural dan Model Pengukuran .....	68
4.2.4	Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi .....	68
4.2.5	Evaluasi Atas Kemungkinan Adanya Problem Identifikasi .....	86
4.2.6	Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM .....	86
4.2.7	Analisis Atas Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect ...	92
4.2.8	Interpretasi dan Modifikasi Model .....	97
4.3.	Validitas dan Reliabilitas .....	99
4.3.1	Convergent Validity.....	99

4.3.2	Uji Reliabilitas dan Variance Extract	99
4.4	Pengujian Hipotesis Penelitian	102
4.4.1	Uji Hipotesis I : Hubungan Kualitas Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja	103
4.4.2	Uji Hipotesis II : Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja	103
4.4.3	Uji Hipotesis III : Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja	104
4.4.4	Uji Hipotesis IV : Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen - Organisasi	104
4.5	Kesimpulan Bab	105
 Bab V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN		
5.1	Ringkasan Penelitian	106
5.2	Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian	108
5.2.1	Hubungan antara Variabel Kualitas Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja	108
5.2.2	Hubungan antara Variabel Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja	109
5.2.3	Hubungan antara Variabel Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja	110
5.2.4	Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi	111
5.3	Kesimpulan Masalah Penelitian	111
5.4	Implikasi Teoritis	115
5.5	Implikasi Manajerial	117
5.6	Keterbatasan Penelitian	125
5.7	Agenda Penelitian Mendatang	126
	Daftar Referensi	127
	Lampiran	134

## Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1. Data Absensi dan Kemangkiran Pegawai Eselon III dan Eselon IV di Pemkab. Temanggung Periode Tahun 2002-2004 .....	7
Tabel 1.2 Jumlah Seluruh Pegawai Eselon III dan Eselon IV Pemkab. Temanggung yang melakukan absensi dan Kemangkiran Periode Tahun 2002-2004 .....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	43
Tabel 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian periode Tahun 2002-2004 ....	49
Tabel 3.2 Model Persamaan Struktural .....	55
Tabel 3.3 Model Pengukuran Variabel Exogenous .....	56
Tabel 3.4 Model Pengukuran Variabel Endogenous .....	56
Tabel 3.5 Goodness of Fit Indexes .....	62
Tabel 4.1 Obyek Penelitian .....	65
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Penelitian .....	66
Tabel 4.3 Data Statistik Deskriptif .....	67
Tabel 4.4 Sample Covariance-Estimates .....	69
Tabel 4.5 Hasil Uji Kesesuaian Model Penelitian I .....	72
Tabel 4.6 Regression Weight I .....	74
Tabel 4.7 Hasil Uji Kesesuaian Model Penelitian II .....	77
Tabel 4.8 Regression Weight II .....	79
Tabel 4.9 Goodness of Fit Indexes untuk Full Model .....	83
Tabel 4.10 Regression Weight Full Model .....	85
Tabel 4.11 Descriptive Statistics .....	88
Tabel 4.12 Assessment of Normality .....	90
Tabel 4.13 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indexes .....	92
Tabel 4.14 Estimasi Pengaruh Langsung yang Distandarisasi .....	93
Tabel 4.15 Estimasi Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi .....	94

Tabel 4.16	Estimasi Pengaruh Total yang Distandarisasi .....	95
Tabel 4.17	Standardized Residual Covariances .....	98
Tabel 4.18	Uji Reliabilitas dan Variance Extract .....	101
Tabel 4.19	Kesimpulan Hasil Pengujian Penelitian .....	105
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis .....	117
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial .....	121

## Daftar Gambar

			Halaman
Gambar	2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	34
Gambar	2.2	Variabel Kualitas kepemimpinan .....	37
Gambar	2.3	Variabel Motivasi Kerja .....	38
Gambar	2.4	Variabel Iklim Organisasi .....	39
Gambar	2.5	Variabel Kepuasan Kerja .....	40
Gambar	2.6	Variabel Komitmen Organisasi .....	41
Gambar	3.1	Diagram Alur kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	54
Gambar	4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Pertama .....	71
Gambar	4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Kedua .....	76
Gambar	4.3	Uji Penuh Structural Equation Model .....	81
Gambar	5.1	Framework Pengelolaan Sumberdaya Pegawai .....	123

## Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran A Daftar Kuesioner Penelitian .....	134
Lampiran B Data Kuesioner Tertutup .....	143
Lampiran C Identitas Responden Penelitian .....	152
Lampiran D Data Kuesioner Terbuka .....	155
Lampiran E Hasil Komputasi SEM dengan AMOS 5.0 .....	159
Lampiran F Daftar Riwayat Hidup .....	226

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perspektif manajemen sumber daya manusia strategis (MSDM) yang paling mendasar adalah asumsi keberhasilan sebuah kinerja organisasi dipengaruhi oleh tindakan dan peran manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi (Arthur, 1994). Kecenderungan ini mulai terjadi dan menggejala pula di Indonesia. Faktor penyebab antara lain karena masalah eksternal organisasi yang buruk sebagai dampak dari krisis ekonomi makro yang berkepanjangan. Selain itu faktor internal juga turut mempengaruhi diantaranya bagaimana suatu organisasi dapat mengelola dan mendidik pegawainya sehingga memiliki derajat komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dengan memberikan timbal balik yang selaras antara penerimaan dan pengorbanan pegawai pada institusinya. Organisasi dapat menjadikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan komitmen pegawainya sebagai kunci sukses dalam menghadapi persaingan (Barney, 1991), dimana pemilihan strategi organisasi akan berkaitan erat dengan sumber daya manusia sebagai pelakunya karena sebaik apapun strategi yang direncanakan untuk digulirkan oleh suatu organisasi bila tidak didukung oleh sumberdaya manusia yang *qualified* dan handal maka tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Ketika komitmen seorang pegawai telah tinggi maka efektifitas sumber daya organisasi secara umum akan lebih terjamin. Ini karena komitmen organisasi merupakan bagian kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu

penegakan kaidah prosedural menjadi bagian penting dalam membangun kepercayaan dan kejujuran dalam organisasi sehingga pada akhirnya memberikan efek positif terhadap komitmen organisasi secara menyeluruh.

Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis adalah tingginya jumlah pegawai yang mangkir dan mengundurkan diri atau keluar dari organisasi. Menurut Morgan dan Hunt (1994) secara teori, komitmen dikategorikan ke dalam indikator komitmen afektif, kontinuan dan normatif. Komitmen didefinisikan sebagai suatu keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lain merupakan hal yang penting yang berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua belah pihak dalam berhubungan. Selaras dengan pendefinisian komitmen menurut Dwyer (1987) komitmen merupakan bentuk jaminan secara implisit maupun eksplisit terhadap kelanjutan hubungan.

Moorman, et. al. (1992) menyatakan bahwa komitmen terhadap hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai dari hubungan itu sendiri. Hubungan yang mempunyai nilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen dapat eksis hanya jika hubungan tersebut penting untuk dipertimbangkan. Hal ini berarti rekan kerja akan berusaha untuk membangun hubungan mereka dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas (Zineldin dan Johnsson, 2000). Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci dari suatu hubungan, jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif maka akan dapat menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang efektif, efisien, dan produktif (Zineldin dan Jonsson, 2000).

Iklim organisasi sebagai pendukung juga ikut menentukan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dengan indikasi kenyamanan kerja dengan dukungan rekan-rekan kerja, sistem kompensasi yang baik, kesesuaian pekerjaan, kualitas supervisi dan kesempatan promosi. Kepuasan kerja didefinisikan Smith, et. al. (2000) sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian pegawai terhadap perasaan menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan.

Kemudian menurut Church (1992), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pegawai. Kepuasan kerja sendiri merupakan variabel yang dilatarbelakangi faktor kepercayaan dalam organisasi.. Pada sisi lain, “kepuasan” merupakan salah satu kunci utama dalam dunia bisnis ataupun institusi pelayanan publik. Keberhasilan suatu organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang sangat dipengaruhi oleh kepuasan yang muncul pada seluruh kegiatan organisasinya.

Untuk dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai, salah satu yang menjadi acuan adalah berhubungan dengan motivasi kerja yang merupakan fungsi inti dari manajemen. Motivasi kerja merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan dan melanjutkan tindakan dan perilaku pegawai. (Tansuhaj, et. al., 1998). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam organisasi. Di dalam lingkungan organisasi sangat diperlukan motivasi kerja dan pada hakekatnya motivasi pegawai dan pengusaha/pimpinan berbeda karena adanya perbedaan

kepentingan maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994).

Kepemimpin dapat didefinisikan sebagai “proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan” (Yukl, 1989). Kepemimpinan merubah suatu yang potensial menjadi suatu kenyataan dan ini merupakan kegiatan pokok yang memberikan kesuksesan bagi organisasi. Oleh karena itu arti penting kepemimpinan tercermin sebagai suatu fungsi yang memiliki nilai potensial baik secara individu maupun organisasi dalam pencapaian tujuan. Dengan demikian pemimpin yang mampu untuk dapat mengarahkan bawahannya dengan baik akan dapat membuat bawahannya dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga apabila pemimpin dalam gaya kepemimpinannya disukai oleh pegawainya akan menyebabkan pegawai tersebut merasa puas dalam bekerja. Selain itu, produktifitas atau kinerja pegawai juga ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun dalam organisasi, dan iklim organisasi menjadi manifestasinya .

Iklim organisasi yang kondusif akan membuat orang dapat bekerja dengan lebih baik dan nantinya akan mengoptimalkan kinerja dari pegawai organisasi tersebut. Iklim organisasi seperti ini akan membuat pegawai lebih betah dalam bekerja dan membuat mereka merasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi digambarkan memiliki peran besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh organisasi-organisasi ataupun institusi besar. Pengelolaan iklim organisasi harus diarahkan

kepada kemampuan iklim organisasi untuk mengangkat kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawainya. Hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau organisasi. Selain itu iklim organisasi juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu, membentuk sikap serta perilaku para pegawai karena itu pengelolaan yang baik atas iklim organisasi akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.

Ada beberapa pendapat yang menyatakan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja, misal Cherington, 1994; Brown, 1998; Robbin, 1996; (dalam Domiri, 2001) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun belum banyak peneliti yang membahas efek positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

Sebagai obyek dalam penelitian ini adalah pegawai di eselon III (tiga) dan IV (empat) di seluruh Pemkab. Temanggung dimana jumlah populasinya adalah 482 orang. Mereka adalah pelayan publik di tingkat menengah dan ujung tombak Pemerintah Daerah di Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah. Pemilihan obyek penelitian ini sangat relevan dengan konstruk-konstruk dan kondisi situasi permasalahan praktis menyangkut kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang menitikberatkan pada kabupaten/kota seperti diamanatkan oleh Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang No.36 tahun 2004 tentang APBN telah terjadi banyak perubahan dalam

penyelenggaraan Pemerintah Daerah baik dibidang kewenangan kelembagaan dan keuangan/pendapatan di daerah yang intinya memberikan otonomi bagi daerah untuk mandiri. Untuk melaksanakan otonomi daerah, Pemkab. Temanggung secara spesifik menekankan salah satunya pada aspek manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam mengemban tugas, Pemkab. Temanggung membutuhkan dukungan aparatur pegawai yang kapabel serta kredibel dimata masyarakat. Hal yang menjadi permasalahan untuk saat ini adalah tingkat kedisiplinan dan kemangkiran yang merupakan tindakan yang paling sering dan berulang-ulang dilakukan para pegawai pada jam kerja kantor. Kondisi seperti ini memperlihatkan kurang adanya tanggung jawab dalam mengemban tugas sebagai pegawai negeri yang menjabat baik secara struktural maupun fungsional, dimana berperan sebagai pengambil kebijakan dan keputusan di semua lini. Guna mendapatkan solusi terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dengan harapan para pegawai tersebut memiliki derajat kepuasan kerja tinggi dan komitmen organisasi yang tinggi terhadap institusinya untuk saat sekarang dan dimasa yang akan datang, maka pemerintah pusat secara tegas wajib menegakkan PP 30 Tahun 1980 tentang penegakan disiplin dan sanksi pegawai sebagai salah satu alternatif solusi.

Dengan demikian pembenahan kerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja menuju komitmen organisasi yang tinggi dapat ditata dan dibina dengan lebih baik sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Input data yang diperoleh sebagai pertimbangan masih adanya pegawai yang absen dan mangkir dalam bekerja di Pemkab. Temanggung dari jenjang eselon yang ada, seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi dan Kemangkiran**  
**Pegawai Eselon III dan Eselon IV di Pemkab. Temanggung**  
**Periode Tahun 2002-2004**

No	Pegawai Pemkab. Temanggung	Jumlah Pegawai	Tingkat Absensi (360 Hari)			Tingkat Absensi (Prosentase)			Tingkat Kemangkiran (360 Hari)			Tingkat Kemangkiran (Prosentase)		
			2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
I.	Eselon III													
	Ka.Kantor	25	18	19	21	5	5,3	5,8	10	8	9	2,8	2,2	2,5
	Kabag	30	16	17	18	4,5	4,8	5	7	9	9	1,9	2,5	2,5
	Kabid	66	15	14	16	4,2	3,9	4,5	8	9	10	2,2	2,5	2,8
	Jumlah	121	49	50	55	13,7	14	15,3	25	26	28	6,9	7,2	7,8
II.	Eselon IV													
	Kasubag	139	59	77	83	16	21	23	40	43	43	11,1	11,9	11,9
	Kasi	222	65	68	70	18	19	19	42	45	50	11,7	12,5	13,9
	Jumlah	361	124	145	153	34	40	42	82	88	93	22,8	24,4	25,8
	<b>Total</b>	<b>482</b>	<b>173</b>	<b>195</b>	<b>208</b>	<b>47,7</b>	<b>54</b>	<b>57,3</b>	<b>107</b>	<b>114</b>	<b>121</b>	<b>29,7</b>	<b>31,6</b>	<b>33,6</b>

Sumber : Perda. Kab. Temanggung No.2/3/4/5/6/7/13/14 Tahun 2004 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemkab dan PP No.8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, dan UU No.43 tahun 1999, PP No.32 tahun 1979, PP No.30 tahun 1980 dan disarikan dari berbagai sumber.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Seluruh Pegawai Eselon III dan Eselon IV**  
**Pemkab. Temanggung**  
**yang melakukan Absensi dan Kemangkiran**  
**Periode Tahun 2002-2004**

No	Pegawai Pemkab. Temanggung	Jumlah Pegawai	Tingkat Absensi (hari)			Absensi (%)			Tingkat Kemangkiran (hari)			Kemangkiran (%)		
			2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
1.	ESELON III	121	49	50	55	13,7	14	15,3	25	26	28	6,9	7,2	7,8
2.	ESELON IV	361	124	145	153	34	40	42	82	88	93	22,8	24,4	25,8
	Jumlah	482	173	195	208	47,7	54	57,3	107	114	121	29,7	31,6	33,6

Sumber : Data Primer BKD Pemkab. Temanggung yang diolah (2005)

Kondisi ini menjadi indikasi awal lemahnya komitmen organisasi dan kemungkinan ketidakpuasan kerja. Dengan melihat data pada Tabel 1.1 tingkat absensi dan kemangkiran banyak dilakukan oleh pegawai eselon IV (empat) dan pegawai eselon III (tiga). Peningkatan absensi dan kemangkiran setiap tahunnya terus melonjak seakan-akan menjadi hal yang biasa dan bukan masalah lagi. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2002 sampai dengan 2004 pencapaian peningkatan dari yang idealnya 100% masuk ternyata tidak memenuhi target tingkat kedisiplinan, dimana peningkatan absensi dan kemangkiran tiap tahunnya mencapai angka rata-rata 29% sampai dengan 57% untuk 482 orang. Berarti tingkat prosentase absensi dan kemangkiran tiap orang pertahun mencapai 0,06% sampai dengan 0,12%. Kepala Daerah setempat pernah menginstruksikan absen tiap jam bagi seluruh pegawai Pemkab. Temanggung untuk jangka waktu 3 (tiga) bulan dengan tujuan guna lebih mendisiplinkan diri pada jam kerja kantor. Hal tersebut menjadi acuan penelitian ini untuk menjadikan justifikasi masalah yang dialami oleh para pegawai sebagai pelayan masyarakat di tingkat Kabupaten. Bila dilihat dari perspektif sumberdaya manusia maka terlihat jelas pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan cenderung melanggar kedisiplinan dan tanggungjawab yang diembannya. Banyak faktor yang memicu ketidakpuasan pegawai dalam menjalani pekerjaannya, diantaranya yang berhubungan dengan kualitas kepemimpinan belum sesuai dengan harapan, motivasi kerja yang rendah, dan iklim organisasi yang tidak kondusif. Selain itu gejala yang muncul dari dalam lingkungan pegawai tidak memperhatikan secara sungguh-sungguh karier pegawai dilingkungannya, penghargaan dari institusinya sebagai hasil kerjanya dan pegawai kurang dapat menikmati pekerjaan sesuai dengan kualifikasi (*the right man on*

*the right place*). Lebih dari itu juga kurang memperhatikan iklim organisasi yang meliputi struktur organisasi dan perputaran pegawai yang jelas (*job rotation*) sehingga para pegawai tidak dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diembannya dan tidak mendapat penghargaan (*reward*) sesuai prestasi yang dicapai. Dengan demikian harapan terwujudnya pemerintahan yang kondusif belum dapat tercapai. Inilah fenomena fakta yang menunjukkan urgensi dari penelitian ini akan dilakukan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Suatu organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, dan mencapai kinerja yang tinggi, sekaligus memiliki komitmen yang tinggi pula sebagai pengaruh positif dari kepuasan kerja yang tinggi. Di sisi lain sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai dari suatu institusi tertentu membutuhkan kepuasan kerja, kepemimpinan yang berkualitas, dan iklim organisasi yang kondusif. Kedua faktor kepentingan inilah yang membutuhkan media komunikasi dan aplikasi yang pada akhirnya akan tercipta keselarasan yang produktif.

Sesuai dengan temuan pada latar belakang masalah maka penelitian ini akan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi “kepuasan kerja pegawai” di Pemkab.Temanggung dan relevansinya terhadap komitmen organisasi. Hal yang menjadi sudut pandang penelitian ini berkaitan dengan kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi sebagai pertanggung-jawaban secara moral pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sehingga hasil dari penelitian ini dapat

memberikan justifikasi lebih dalam mengenai hubungan variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai pada organisasi di Pemkab. Temanggung.

Dengan menggunakan beberapa teori dari hasil penelitian Morgan dan Hunt (1994); Moorman, et. al.(1992); Zineldin dan Johnsson (2000); Luthans (1998); Church (1992); Domiri (2001). Hasil penelitian mereka menyatakan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian kepuasan kerja pegawai yang tinggi mempunyai pengaruh penting untuk mencapai komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah spesifik dalam penelitian ini adalah **“Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kepuasan kerja dan bagaimana hubungannya terhadap komitmen organisasi ? “**

Pertanyaan-pertanyaan penelitian yang muncul dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kualitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai ?
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasi ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi kepuasan pegawai dalam mencapai komitmen organisasi yang jauh lebih baik yang diterapkan di Pemerintah Kabupaten Temanggung. Adapun tujuan secara rinci dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kualitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil-hasil dari kajian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi kepentingan praktis manajemen pemerintahan yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinan dan pengembangan pengetahuan dalam kajian atau riset manajemen pemerintahan daerah dalam pelaksanaan Otonomi Daerah.

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Temanggung untuk dijadikan pertimbangan dalam usaha meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai.
2. Memberikan sumbangan telaah akademis dalam perkembangan ilmu pengetahuan di bidang peningkatan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.
3. Sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan komitmen dari suatu organisasi.
4. Dapat digunakan oleh akademisi dari fungsi manajemen sumber daya manusia, khususnya yang ingin mengetahui pengaruh kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1 Konsep Dasar Penelitian**

Beberapa temuan - temuan penelitian yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia dapat memberikan gambaran dan pengetahuan yang penting tentang hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kesuksesan organisasi dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan pegawai akan mendukung keberhasilan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Tidak semua pegawai memiliki masalah atau kebutuhan yang sama, oleh karenanya kepuasan kerja dari seorang pegawai bisa jadi bervariasi, tergantung pada aktivitas primer yang dilibatkan dalam pemenuhan tugas-tugas harian dari pegawai yang bersangkutan (Moncrief III, 1986).

Berdasarkan penelitian dan justifikasi teori yang dipaparkan diatas, maka penelitian ini melakukan suatu riset dalam bidang Manajemen Sumberdaya Manusia yang bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat menerima tugas dan tanggungjawab atas aktivitas kerjanya serta dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap organisasinya. Peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan bertujuan untuk pembinaan, pengendalian dan koordinasi akan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai dan hubungannya dengan komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi dalam arah tercapainya kepuasan kerja akan dirasakan oleh pegawai secara umum sehingga diharapkan dapat terwujud komitmen organisasi yang tinggi.

### **2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkaitan dengan Kualitas Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda pula (Yukl, 1989). Kata ini merupakan sesuatu yang umum yang diambil dari kamus umum dan dimasukkan ke dalam kamus teknis sebuah disiplin ilmiah tanpa didefinisikan dengan tepat. Sebagai konsekuensinya, kata ini mempunyai konotasi-konotasi yang tidak saling berhubungan yang menciptakan ambivalensi pengertian.

Menurut Anderson et. al. (1994) kepemimpinan atau *leadership* merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan, dan memimpin suatu visi jangka panjang bagi organisasi, dipicu oleh perubahan lingkungan, sebagai oposisi bagi suatu peran pengendalian manajemen internal. Oleh karena itu kepemimpinan kemudian dicontohkan atau ditunjukkan oleh kejelasan dari visi, orientasi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, gaya manajemen pelatihan, perubahan partisipatif, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi (Anderson et. al. 1994).

Selain itu kepemimpinan juga didefinisikan sebagai “proses mempengaruhi aktivitas – aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan” (Yukl, 1989). Kepemimpinan yang dilakukan manajemen atau pimpinan dari suatu organisasi merupakan hal krusial bagi organisasi, dikarenakan manajemen atau pemimpin yang mampu untuk memimpin organisasi akan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi baik itu perusahaan milik swasta ataupun organisasi pemerintah.

Menurut Thorlakson dan Murray (1996), kualitas kepemimpinan dapat diukur dengan indikator: tingkat inisiatif, tingkat keyakinan, tingkat pertanggungjawaban, dan tingkat komunikasi seorang pemimpin pada bawahan (yang dipimpin)-nya.

### **2.1.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkaitan dengan Motivasi Kerja**

Motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja pegawai yang dihasilkan (Pullins, *et. al*, 2000) Konsep motivasi dalam berbagai literature seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam diri (*intrinsic motivation*), maupun dari luar diri (*extrinsic motivation*). 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 Kinman, *et al.* (2001) elemen dari motivasi intrinsik diantaranya: (1). Ketertarikan pada pekerjaan (2). Keinginan untuk berkembang (3). Senang pada pekerjaannya dan (4). 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 (Cooke, 1999). Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak karyawan maupun pihak pengusaha sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara karyawan dengan

pengusaha dalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan usaha kearah peningkatan produksi dan produktivitas kerja (Grant, et.al, 2001). Menurut Kinman, et.al. (2001) elemen dari motivasi ekstrinsik diantaranya: (1). Persaingan; (2). Evaluasi; (3). Status; (4). Uang dan penghargaan lainnya; dan (5). Menghindari hukuman dari atasan.

Motivasi merupakan fungsi inti dari manajemen. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja (Tansuhaj, et. al., 1998). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Didalam lingkungan perusahaan sangat diperlukan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita – cita kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994).

### **2.1.3 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkaitan dengan Iklim Organisasi**

Ada beberapa cara dalam mendefinisikan konstruk iklim organisasi. Salah satu definisi yang paling banyak dipergunakan adalah definisi yang diberikan oleh Denison (1996). Denison menyatakan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat – sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan / dilihat secara langsung

atau tidak langsung oleh orang yang hidup dan bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Kemudian menurut Schneider (1975) (dalam Shadur et. al.1999), iklim organisasi (*organizational climate*) mengacu kepada “persepsi bersama (*shared perception*) dari kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi, secara informal dan formal”. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri – ciri atau sifat sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan didalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (Shadur et. al, 1999). Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi. Selain itu iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai; antar pegawai adanya hubungan yang harmonis dan berorientasi pada prestasi, maka dengan demikian dapat diharapkan bahwa tingkat perilaku karyawan atau pegawai yang mengarah pada tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi itu tinggi. Dalam hal ini menurut Litwin & Stringer (1968) (dalam Denison, 1996). Iklim organisasi meliputi aspek-aspek seperti struktur organisasi (*structure*), tanggung-jawab (*responsibility*) dan penghargaan (*reward*).

#### **2.1.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan atau didapatkannya dengan apa yang menjadi harapannya. Smith et al (2000) (dalam Luthans, 1987) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang karyawan atau pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya. Kemudian Menurut Church (1992), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dipunyai seorang karyawan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah yang hal-hal berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor – faktor yang spesifik seperti pengawasan / supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang *fair* dan tidak merugikan, hubungan sosial didalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para karyawan.

Kemudian ada beberapa pendapat lain seperti misalnya yang dikemukakan oleh Mc.Nesse-Smith (1995), yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan di masa mendatang. Dalam penelitian ini, untuk mengukur kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan atau pegawai dapat dilihat

dari berbagai dimensi atau indikator yaitu : kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan, kesempatan untuk mendapatkan promosi, dukungan dari rekan kerja, kepuasan dengan supervisor, gaji dan tunjangan.

### **2.1.5 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkaitan dengan Komitmen Organisasi**

Komitmen didefinisikan (Morgan dan Hunt, 1994) sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lainnya merupakan hal yang penting yang berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak dalam berhubungan. Definisi yang senada juga dikemukakan oleh Dwyer (1987) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan jaminan secara implisit maupun eksplisit terhadap berlanjutnya hubungan.

Moorman *et al.* ( 1992 ) menyatakan bahwa komitmen terhadap hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai hubungan. Hubungan yang bernilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen hubungan eksis hanya jika hubungan tersebut penting dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa rekan kerja akan berusaha untuk membangun hubungan mereka secara perlahan dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas (Zineldin dan Johnsson, 2000 ).

Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci dari suatu hubungan. Jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif ada maka akan dapat menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang menunjang efisiensi, produktivitas, dan keefektifan suatu hubungan (Zineldin dan Johnsson, 2000).

Menurut teori Kanter (1989) yang ditelaah Laschinger (2001), seseorang akan bereaksi secara rasional pada situasinya ketika dirinya menemukan jati diri. Dan ketika situasi ini terstruktur secara berdaya, efektifitas organisasi akan menjadi manfaat logisnya. Kondisi ini juga secara simultan akan meningkatkan komitmen organisasi, perasaan otonomi, dan keberdayaan diri. Sebagai hasil akhirnya, pegawai akan semakin produktif dalam mensukseskan tujuan organisasi.

Komitmen merupakan faktor pendukung kinerja organisasi secara umum (FERENCE, 2000). Sedangkan komitmen sendiri menurut Laschinger (2001) diantesis pemberdayaan pegawai dan kepercayaan organisasi. Oleh karena itu, komitmen dapat dibangun secara langsung maupun tidak langsung dan sangat erat kaitannya dengan pemberdayaan pegawai sebagai langkah awalnya. Untuk mengukur komitmen organisasional, maka indikator yang digunakan menurut Meyer dan Allen (1991) adalah: komitmen afektif (berdasar keinginan), komitmen kontinuan (berdasar kebutuhan), dan komitmen normatif (berdasar kewajiban).

## **2.2 Konsep Penelitian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan instansi. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan loyalitas pegawai. Banyak definisi tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh sejumlah ahli. Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut pandangan Luthans (1998), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap bermanfaat. Karena ini adalah masalah persepsi maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda, Luthans (1998) membagi kepuasan kerja menjadi 3 (tiga) dimensi : (1) Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga dan dirasakan atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai. (2) Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap imbalan yang sepadan. Dan kenyataannya, dia mendapat gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujian dari atasan karena prestasi yang mampu diraihinya. Maka pegawai seperti ini akan merasa puas dalam bekerja. (3) Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap perilakunya, misalnya dia akan semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib, disiplin dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif. Lebih jauh lagi, Ostroff (1992) berpendapat bahwa hipotesis kepuasan kerja dimunculkan oleh teori hubungan manusia yang dapat dijelaskan oleh hubungan sosial dimana pegawai terkait dengan beberapa hal pemberian sosial yang akan menjadi pengalaman kepuasan dan merasakan kewajiban untuk saling membantu satu sama lain, sebagai bentuk untuk meningkatkan produktifitas. Kepuasan dan sikap pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku dan respon saat

bekerja, dan ini menjadi bukti bahwa efektifitas organisasi dapat dicapai. Itulah mengapa, kepuasan pegawai dapat dihasilkan didalam efektifitas organisasi terhadap sikap dan perilaku yang terkait dengan produktifitas pegawai; Lund (2003), Lawler (1988); (dalam Staw, 1991). Di dalam studi Ostroff (1992) ini, kepuasan kerja dianggap sebagai faktor penentu / determinan motivasi dan kinerja organisasi. Teori organisasi umum memegang bahwa fitur struktural organisasi sesuai dengan permintaan lingkungan dan teknologi, desain organisasi itu sendiri tidak memastikan efektifitas organisasi dan anggota organisasi harus memiliki dukungan bagi tujuan organisasi. Asumsi Ostroff (1992) berdasarkan pada kerja teoritis organisasi, bahwa pegawai yang puas, berkomitmen, dan memiliki motivasi dan penyesuaian yang baik akan lebih mampu bekerja sesuai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuhnya bagi organisasi, kemudian mempromosikan efektifitas organisasi, daripada pegawai yang tidak puas akan memiliki ekspektasi minimum perilaku yang dibutuhkan, menjalankan lebih sedikit potensi yang dimiliki, dan berperilaku buruk yang akan menurunkan produktifitas dan efektifitas organisasi.

Selain itu kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan atau didapatkannya dengan apa yang menjadi harapannya. Smith et. al. (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian pegawai terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya. Kemudian menurut Church (1992), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pegawai. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah

hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang *fair* dan tidak merugikan, hubungan sosial yang baik didalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para bawahannya.

Kemudian ada beberapa pendapat lain seperti misalnya yang dikemukakan oleh McNesse-Smith (1995) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek-aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan di masa mendatang.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dapat dilihat dari berbagai dimensi atau indikator yaitu : kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan, kesempatan untuk mendapatkan promosi, dukungan dari rekan kerja, dukungan dari supervisor, gaji dan tunjangan.

### **2.2.1 Konsep Penelitian Kualitas Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Pegawai yang merasa bahwa pimpinan dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat menampung aspirasi, dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik akan dapat menimbulkan

suatu perasaan senang pada pegawai terhadap kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu , kualitas kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

Dalam hubungannya dengan kinerja individu menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Shea (1999), terdapat suatu hasil bahwa individu yang bekerja dibawah pemimpin dengan karakteristik *considerate* dan kharismatik mempunyai kinerja yang lebih baik. Dan juga menurut DeGroot et. al. (2000) dalam meta analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Kemudian dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pada pegawai, menurut DeGroot et. al. (2000) dalam meta analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Dan dalam operasionalisasinya sifat yang mendasari dari seorang pemimpin untuk tujuan kepuasan kerja bawahannya harus mempercayai kemampuan, rasa tanggung jawab, dan komitmen orang-orang di seluruh organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. (Lawler, 1988).

Church (1992) menjelaskan bahwa secara lebih khusus, keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian serta kerja sama dengan pegawai lainnya.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai yaitu sebagai berikut :

***H1 :Kualitas Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja***

### 2.2.2 Konsep Penelitian Motivasi Kerja dan Kepuasan kerja

Motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja pegawai yang dihasilkan (Pullins, et. al. 2000). Konsep motivasi dalam berbagai literature seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (*intrinsic motivation*), maupun dari luar (*extrinsic motivation*). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarier serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Kinman et.al (2001) elemen dari motivasi intrinsik diantaranya : (1) ketertarikan pada pekerjaan (*curiosity & interest*), (2) keinginan untuk berkembang (*competence*) (3) senang pada pekerjaannya (*excitement*), (4) menikmati pekerjaannya (*enjoyment and fun*).

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 (Cooke, 1999). Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak pegawai maupun pihak pengusaha sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara pegawai dengan pengusaha dalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan usaha kearah peningkatan produktivitas kerja (Grant, et al., 2001). Menurut Kinman et. al (2001) elemen dari motivasi ekstrinsik diantaranya : (1) persaingan, (2) evaluasi, (3) status, (4) uang dan penghargaan lainnya; dan (5) menghindari hukuman dari atasan.

Motivasi merupakan fungsi inti dari manajemen. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan serta perilaku pegawai atau tenaga kerja (Tansuhaj, et. al., 1998). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Didalam lingkungan organisasi sangat diperlukan motivasi kerja. Pada hakekatnya motivasi pegawai dan pengusaha berbeda karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994). Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai yaitu sebagai berikut :

***H2 : Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja***

### **2.2.3 Konsep Penelitian Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologi organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada organisasi tersebut. Dengan demikian apabila pegawai merasa bahwa iklim organisasi yang ada dalam organisasi tempat bernaung cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja dengan baik maka hal ini akan dapat membuat pegawai tersebut merasa puas.

Menurut hasil penelitian Day dan Bedeian (1991) ditemukan bahwa iklim organisasi juga berpengaruh secara positif terhadap kinerja dari pegawai. Kemudian menurut Church (1992) bermacam tipe perilaku yang terdiri dari manajer senior, atasan langsung, dan anggota kelompok kerja yang tak lain merupakan elemen-elemen pendukung kondusifitas iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai.

Iklim organisasi dapat diklasifikasikan sebagai prediktor (penyebab) persepsi pegawai dan hasil dari persepsi itu. Pada akhirnya iklim organisasi terkait dengan kepuasan individu dan kinerja kelompok yang secara integral merupakan manifestasi kinerja organisasi tersebut (Schneider, 1975). Dari iklim organisasi inilah dapat diketahui dan dibedakan praktek manajemen yang efektif dan tidak efektif (Burke, 1992).

Manajemen persepsi karyawan melalui perubahan untuk menyatukan budaya, sistem penghargaan, iklim kelompok kerja, dan perilaku manajerial adalah masalah penting dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan sistematis serta fungsi manajemen sumber daya manusia (Burke, 1992). Maka iklim organisasi yang kondusif akan erat kaitannya dengan kepuasan kerja melalui persepsi mereka terhadap pekerjaan itu sendiri.

Dari uraian di atas dapat ditarik sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja sebagai berikut :

***H3 : Iklim Organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja***

#### **2.2.4 Konsep Penelitian Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Dalam hubungan kausalitas kepuasan kerja dijelaskan oleh Laschinger, et. al, (1999) sebagai hasil akhir dari pemberdayaan dan kepercayaan organisasi. Di lain sisi, komitmen organisasi juga merupakan hasil akhir dari pemberdayaan dan kepercayaan organisasi tersebut. Bahkan secara langsung, pemberdayaan pegawai berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Tapi dalam penelitian tersebut Laschinger, et. al., (1999) tidak mengintegrasikan model pengaruh kepuasan terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, diduga ada kaitan dan pengaruh yang kuat diantara faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi tersebut.

Variabel kepuasan maupun komitmen organisasi, keduanya terbukti memberikan efek positif terhadap kinerja organisasi (FERENCE, 2000). Hal ini merupakan sesuatu yang biasa karena kedua variabel ini memang merupakan bagian dari tujuan sistem ketertiban yang tinggi dalam organisasi. Namun semua basis pemberdayaan selalu melekat sebagai faktor awal. Ini tentu saja menjadi sangat logis bila dikaitkan dengan sinerginya tujuan personal seseorang sebagai seorang pegawai, dan tujuan organisasi yang salah satunya meningkatkan aset-aset suatu institusi dimana sumber daya manusia menjadi bagian terbesarnya dalam konsep-konsep baru. Dengan demikian kepuasan dalam kerja menjadi hal yang mutlak ketika suatu organisasi menginginkan pegawainya secara utuh.

Kepuasan yang tinggi akan menyebabkan kualitas hubungan antar individu dalam organisasi menjadi semakin baik. Dan kualitas hubungan akan menyebabkan

komitmen di antara mereka juga semakin baik (Zineldin and Johnsson, 2000). Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan frustrasi. Oleh karenanya kepuasan bagi pegawai kemudian akan memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas dan komitmennya dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi yaitu sebagai berikut :

***H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasi***

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berkaitan dengan kualitas kepemimpinan telah lama diteliti dan sudah banyak dilakukan, salah satu peneliti yang melakukan penelitian antara lain Thorlakson dan Murray (1998) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang didapat kualitas kepemimpinan suatu organisasi atau pemimpin organisasi akan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi. Penelitian ini juga mengevaluasi efek pengenalan pemberdayaan yang terkontrol dengan kekuatan, fungsi, manajerial dan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja. Indikator sebagai pertimbangan kualitas kepemimpinan seperti seperti tingkat inisiatif, tingkat keyakinan, tingkat pertanggung jawaban, dan tingkat komunikasi dalam meta analisisnya menemukan bahwa

pemimpin yang berkualitas dalam organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh pegawai dilingkungan organisasinya.

Penelitian tentang motivasi kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Kinman, et.al. (2001) motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengukur efek dari pemberdayaan di tempat kerja, hasil yang didapat tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemberdayaan yang diberi pemberdayaan dan yang dikontrol dan dapat diketahui dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan secara baik dengan kemampuan seorang pemimpin yang berani mengambil sikap terhadap bawahannya maka akan mempercepat sukses bawahan dari program kerja yang akan dilaksanakannya. Adapun indikator yang digunakan untuk melihat seberapa besar motivasi itu dikerjakan dengan baik melalui persaingan yang sehat, evaluasi kerja yang baik, dan dalam wujud uang atau penghargaan lainnya.

Penelitian yang berkaitan dengan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja sudah banyak dilakukan diantaranya yang telah dilakukan oleh Robert et. al. (1992) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Dapat diketahui juga hubungan yang ada tidak terlalu kuat diantara orientasi kerja pada pekerja karena bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sifat yang lebih positif. Kenyataan lain menunjukkan bahwa faktor-faktor lain juga menyokong secara signifikan pada kepuasan kerja secara

- o keseluruhan, penemuan ini secara tetap berada dalam suatu arah. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan diakibatkan oleh cara-cara yang ditunjukkan para manajer dalam memperhatikan dan meminta pendapat para bawahannya. Bila organisasi memperhatikan bawahannya dalam hal kesejahteraan masing-masing individu akan mencapai derajat yang lebih tinggi.

Low et. al. (2000) dalam penelitiannya terhadap 148 tenaga kerja terutama tenaga penjualan menemukan hasil motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi motivasi para karyawan akan semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka peroleh. Disamping itu penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap intensitas untuk tetap tinggal sebagai pegawai.

Penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan hubungannya terhadap komitmen organisasi disajikan pada tabel 2.1 yang merangkum hasil penelitian dari para peneliti terdahulu sebagai sumber utama dalam penelitian ini. Dimana dalam tabel yang disajikan dipaparkan nama, tahun dan judul dari penelitian. kemudian alat yang digunakan untuk menguji data penelitian dan berapa variabel yang mendukung dari penelitian serta hasil dan hubungannya dengan penelitian ini.

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Dan Judul Penelitian	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Gail & Russell Kinman, 2001 <i>The Role of Motivation to learn in Management education</i>	Semi-structured interview.. Categorising & Coding responses method.	1. In-house delivery of a degree programme for managers using work-based learning 2. Motivational orientation to learn 3. Learning style & learning outcomes.	Menguji kemungkinan faktor-faktor utama motivasi untuk manajer guna menyelesaikan in-house delivery of a degree-program yang tidak selalu kondusif pada tiap bentuk efektivitas pembelajaran. Budaya organisasi yang kuat & persuasive akan secara signifikan mempengaruhi <i>management learning from a degree programme</i> .
2.	Mark. A-Emmert & Walied A. Taher, 1992 <i>Public Sector Profession. The Effect of Public Sector jobs on Motivation, Job Satisfaction &amp; Work involvement.</i>	Regresi	X: Job Characteristic Y: Job Satisfaction	Profesi di Publik Sektor mempunyai kepuasan kerja rendah & tidak tingginya dorongan kerja keterlibatan belajar dari pekerjaan lapangan (blue-collar worker). Kaitan dengan penelitian ini adalah adanya hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja.
3.	Nurhajati Ma'mun & Bisma Dewabrata, 1991 <i>Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja &amp; Pengembangan terhadap Sikap Kerja</i>	Regresi	1. Nilai Budaya : - Individualitas 2. Senjang Kekuasaan: - Menghindar - ketidakpastian - Maskulinitas 3. Sikap Kerja : - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi	-Nilai budaya seperti Senjang kekuasaan, menghindari ketidakpastian & maskulinitas tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai individual & Maskulinitas tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Nilai Senjang Kekuasaan & Kecenderungan Menghindari ketidakpastian Berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Hubungan dengan penelitian ini adalah adanya keterkaitan antara Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai <i>work attitude variable</i> .
4.	Meyer, John P., Natalie J. Allen, & Chaterine A. Smith, 1993 <i>"Commitment to Organization and Occupation Intention and Test of a Three-Component</i>	Confirmatory Factor Analysis dengan LISREL.	1. Normatif Komitmen 2. Turnover 3. Afektif Komitmen 4. Continuan Komitmen 5. Keuntungan atas tindakan	Penelitian ini dilakukan untuk menguji komitmen yang memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar, menguji komitmen tindakan terhadap komitmen bekerjasama dan komitmen yang berkelanjutan terhadap

Lanjutan Tabel 2.1 (Penelitian Terdahulu)

	<i>Conceptualization</i> ".			keuntungan atas tindakan. Hubungan dengan penelitian ini adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dan keinginan untuk mundur.
5.	<b>Cheri Osstrof, 1992</b> "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance. An Organizational Level Analysis".	One-way analysis of variance (ANOVA).	1. Kepuasan, 2. Sikap kerja (komitmen, adaptasi & stress psikologis) 3. Kinerja Organisasi	Studi ini meneliti hubungan antara kepuasan, sikap dan kinerja pada level analisis organisasional. Meskipun banyak retorika ditujukan pada level kepuasan, sikap dan kinerja, studi ini adalah satu dari beberapa penyelidikan empirik. Dukungan ditemukan hubungan antara kepuasan dan kinerja organisasional. Sebagai tambahan beberapa hubungan ditemukan antara sikap kerja lain (komitmen, adaptasi & stress psikologis) dengan kinerja
6.	<b>Mark A. Shadur, Rene Kienzle and John J. Rodwell, 1999</b> "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement".	Analisis Regresi	(1). Iklim organisasi (2). Kepuasan kerja (3). Komitmen organisasi (4). Stress (5) Pengambilan keputusan (6) Team Work (7) Komunikasi	Penelitian ini dilakukan untuk meneliti Iklim Organisasi ((birokrasi, inovasi, support), Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Persepsi keterlibatan karyawan (partisipasi pengambilan keputusan, team work, komunikasi)
7.	<b>Timothy DeGroot, D. Scott Kiker, Thomas C. Cross 2000</b> "A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership".	Common Method Variance.	(1) Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Efektivitas Kepemimpinan (2) Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Kepemimpinan Subordinasi (3) Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Upaya Subordinasi. (4) Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Subordinasi. (5) Karismatik Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Subordinasi.	Hasil menunjukkan hubungan antara karisma pimpinan dan efektivitas pemimpin lebih lemah dari yang dilaporkan dalam literature yang telah dipublikasikan. Ketika efektivitas kepemimpinan diukur pada level individu. begitu juga pada kinerja subordinates lainnya menunjukkan pengaruh yang sangat rendah. Hasil kepemimpinan karismatik lebih efektif pada kinerja grup daripada kinerja individu.
8.	<b>Lee T. W., Ashford S.J, Walsh, J.P &amp; Mowday R.T. 1992</b> Commitment Propensity,	Regresi Berganda	1. Komitmen propensity, 2. Initial dan subsequent komitmen organisasi, 3. Voluntary turnover,	Hasil uji memberi kesimpulan dan dukungan secara empiris karakteristik seseorang yang membawa pengaruh kedalam

**Lanjutan Tabel 2.1 (Penelitian Terdahulu)**

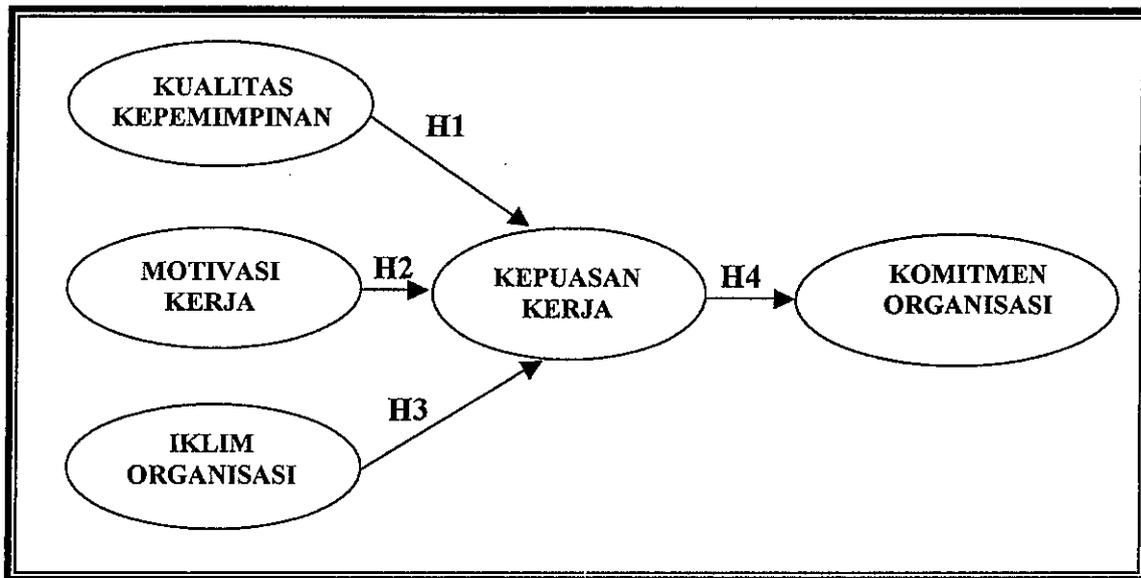
	<i>Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Process.</i>		4. Feedback tugas.	sikap kerja dan konsekuensinya terhadap sikap dan perilaku. Sampel United Air Forces Academy tahun 1982-1986. Memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi yang berpengaruh positif dalam initial komitmen serta <i>predictive of</i> dan <i>predictive by</i> manfaat yang dirasakan organisasi dan feedback tugas analisis data Regresi Berganda.
9.	<b>Alan J. H. Thorlakson and Robert P. Murray, 1996</b> <i>An Empirical Study of Empowerment in the Workplace</i>	Regresi	Untuk mengukur efek dari pemberdayaan di tempat kerja. Tidak ada perbedaan signifikan antara grup yang diberi pemberdayaan dengan grup yang terkontrol. Keduanya sama dengan hubungan variable yang diteliti. Studi ini juga mengevaluasi efek pengenalan pemberdayaan yang terkontrol dengan kekuatan, fungsi manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan.	Hasil uji memberi kesimpulan: (1) Jangan percaya pada sertifikasi bukti pemberdayaan dalam proses, (2) Jangan berasumsi bahwa mengadopsi pemberdayaan sebagai teknik akan menghasilkan implementasi secara otomatis. Pemberdayaan adalah pilihan bukan alat, (3) Momen penerapan pemberdayaan sangat relatif untuk perubahan organisasi, seperti downsizing dan restrukturisasi agar dapat dipertimbangkan, (4) Kenali bahwa pemberdayaan bukan proses satu malam melainkan hanya sebuah "jalan hidup", dimana membutuhkan waktu dalam penerapannya. (5) Cara pandang pemberdayaan bukan suatu mode tapi sebagai suatu kesempatan dan tantangan guna membantu melampaikan potensi penuh suatu organisasi
10.	<b>Meyer, John P. and Catherine A. Smith, 2000</b> <i>HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model</i>	SEM	1. Praktek HRM (normative & afektif) 2. Komitmen karyawan (pengembangan karir, dukungan yang dirasakan, keadilan prosedural, pelatihan, penghargaan kinerja, jenis kelamin, masa jabatan dan manfaat / keuntungan)	Hasil uji memberi kesimpulan dan dukungan secara empiris pada hubungan anatara praktek HRM dengan komitmen karyawan. Memberikan kontribusi terhadap penelitian ini, dimana komitmen yang berkesinambungan, komitmen normative dan komitmen afektif berpengaruh secara positif terhadap variables-variables HRM seperti pengembangan karir, dukungan yang dirasakan, keadilan prosedural, pelatihan, penghargaan kinerja, jenis kelamin, masa jabatan dan manfaat/keuntungan.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, (2005)

Berdasarkan telaah teoritis yang dilakukan dibagian awal, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian yang diharapkan nantinya akan menjadi *guideline* bagi pemecahan masalah yang diajukan pada tulisan ini. Model pada penelitian ini adalah faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan hubungannya terhadap komitmen organisasi.

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini adalah pada gambar 2.1

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Sumber** : Thorlakson dan Murray(1996); Kinman et.al., (2001); dan Blair, et. al., (2000); Litwin & Stringer (1968) dalam Denison (1996); Wright and Cropanzano (1998) dalam Lund (2003); Meyer dan Allen (1993). Dikembangkan dalam penelitian ini.

## Penjelasan Model

Adapun faktor-faktor yang terkait dengan kepuasan kerja dapat dipaparkan sebagai berikut : Kualitas kepemimpinan dibentuk dengan dukungan indikator yang relevan dengan figur pimpinan yang dapat diterima oleh bawahannya secara berjenjang sehingga diharapkan pimpinan paham dan mengerti akan derajat inisiatif dalam menjalankan fungsi dan peran kepemimpinan, mempunyai tingkat tanggungjawab atas proses dan hasil kepemimpinan dan mengetahui seberapa besar nilai frekuensi dan kualitas komunikasi diantara pemimpin dan bawahannya. Kemampuan pimpinan dalam menggunakan hak dan kewajiban seperti dikemukakan diatas telah teruji oleh penelitian terdahulu yang mendapatkan hubungan yang positif antara kualitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai.

Motivasi kerja dibentuk dengan dukungan indikator-indikator yang terkait dengan pegawai merasa tidak puas atau puas dengan pekerjaannya. Faktor motivasi kerja muncul dari seseorang baik dari dalam (*intrinsic motivation*), maupun dari luar (*extrinsic motivation*). Sorotan indikator dalam penelitian ini adalah faktor motivasi kerja intrinsik yang diwujudkan dalam keterkaitan pada pekerjaan melalui keberhasilan dalam karier, efisiensi kerja melalui pengakuan yang diperoleh dari institusi dan menikmati pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawab. Dukungan yang kuat juga sudah dikemukakan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang mendapatkan hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

Iklm organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya, dimana sumberdaya tersebut terlaksana dengan dukungan iklim organisasi yang merupakan

relevansi dari struktur organisasi pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai prosedur, tanggungjawab atas tugas, dan penghargaan serta imbalan yang diberikan kepada pegawai. Kesemuanya tersebut memberikan umpan balik yang positif terhadap kepuasan kerja, karena dari penelitian terdahulu mengisyaratkan adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan demikian iklim organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan pusat dari hasil pengaruh faktor-faktor yang dikemukakan di depan yaitu kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi yang mempunyai relevansi dalam penelitian terdahulu ternyata antara kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian kesimpulan sementara yang didapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mempunyai hubungan terhadap komitmen organisasi. Dukungan yang kuat terhadap kepuasan kerja meliputi indikator-indikator yang relevan terhadap hasil yang diharapkan yaitu kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan sesuai harapan dan fakta atas profesi pekerjaan yang dilakukan, kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan, dukungan dari rekan kerja terhadap pekerjaan yang dijalani.

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja walaupun berhubungan tetapi merupakan variabel yang berbeda. Komitmen organisasi merupakan hasil penilaian secara keseluruhan dari kinerja instansi / organisasi yang salah satunya ditentukan oleh kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dilihat dari analisis situasional yang dialami oleh pegawai seperti kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi

mempunyai pengaruh yang penting pada terwujudnya komitmen pada organisasi yang tinggi. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai tanggungjawab terhadap tegaknya organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

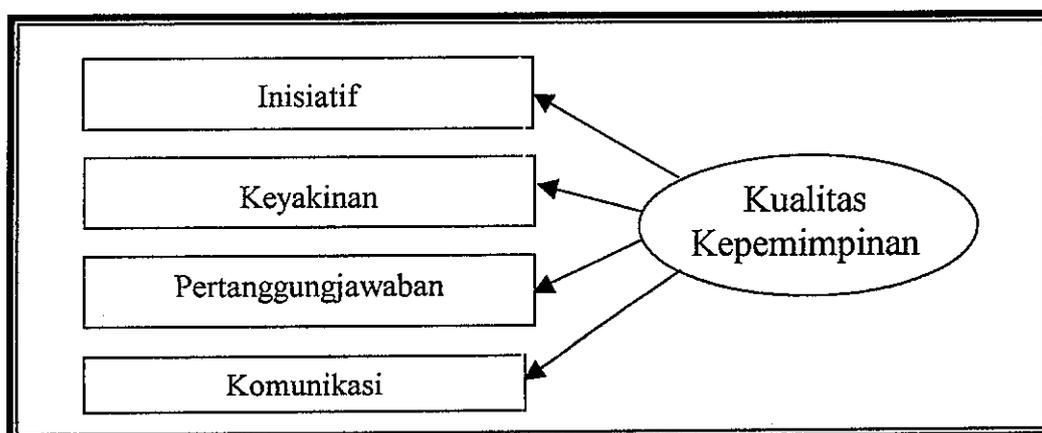
## **DIMENSIONALISASI VARIABEL**

### **Variabel Kualitas Kepemimpinan**

Variabel kualitas kepemimpinan dibentuk oleh empat indikator. Hal ini mengacu pada item-item yang dipergunakan dalam penelitian Thorlakson dan Murray (1996). Item-item tersebut meliputi : Derajat inisiatif dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, mempunyai tingkat tanggungjawab atas proses dan hasil kepemimpinannya, dan seberapa besar nilai frekuensi dan kualitas komunikasi diantara pemimpin dan bawahannya, seperti gambar 2.2 berikut ini :

**Gambar 2.2**

### **Variabel Kualitas Kepemimpinan**

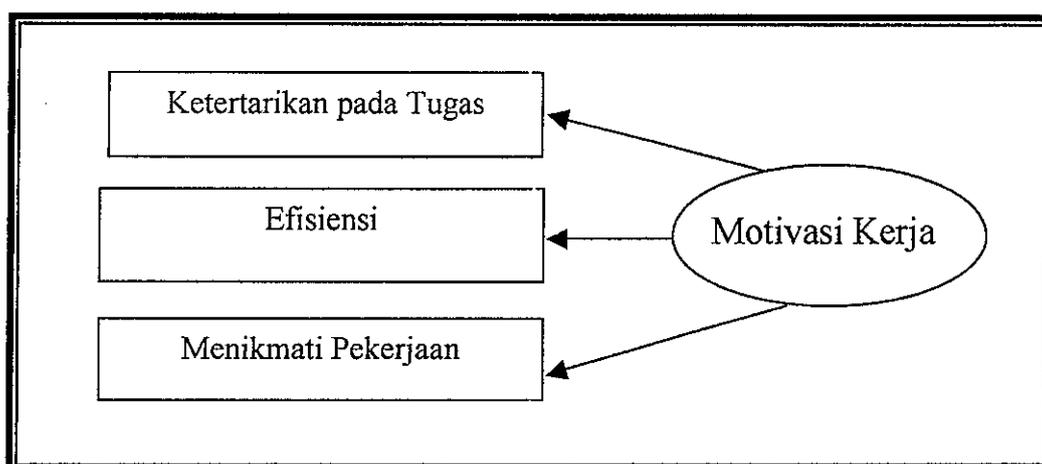


**Diadopsi :** Thorlakson dan Murray (1996) yang dikembangkan dalam penelitian ini.

### Variabel Motivasi kerja

Variabel motivasi kerja dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada item-item yang dipergunakan dalam penelitian Kinman et.al., (2001), dan Blair, et. al., (2000) item-item tersebut meliputi : ketertarikan pada pekerjaan melalui keberhasilan dalam karier, efisiensi kerja melalui pengakuan dari institusi, menikmati pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Seperti gambar 2.3 berikut ini:

**Gambar 2.3**  
**Variabel Motivasi Kerja**



**Diadopsi:** Kinman et.al (2001), dan Blair, et. al. (2000) dikembangkan dalam penelitian ini.

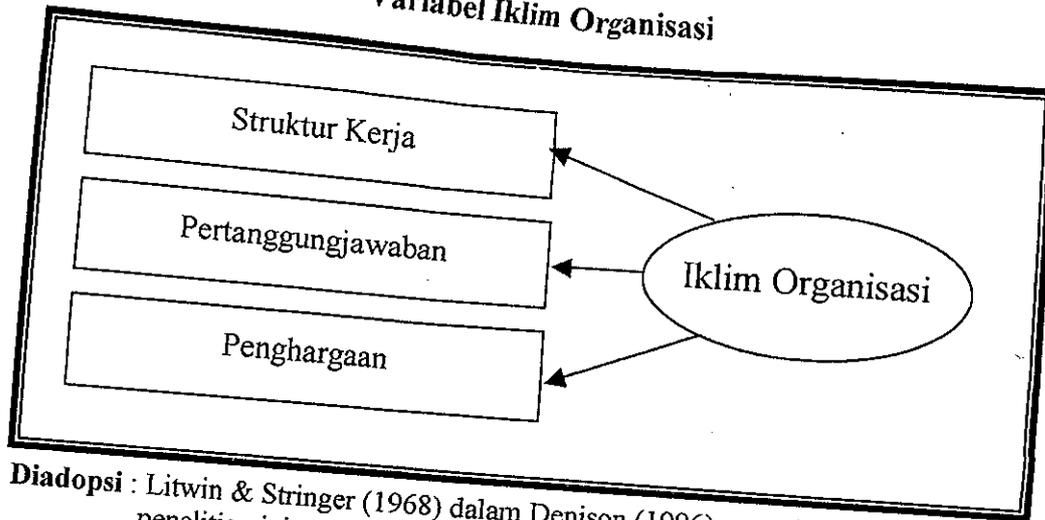
### Variabel Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada item-item yang dipergunakan dalam penelitian Denilson (1996). Item-item tersebut meliputi : Struktur organisasi pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai prosedur,

tanggungjawab akan tugas yang diemban serta penghargaan dan imbalan yang diberikan pada pegawai, seperti gambar 2.4 berikut ini.

Gambar 2.4

**Variabel Iklim Organisasi**



Diadopsi : Litwin & Stringer (1968) dalam Denison (1996) yang dikembangkan dalam penelitian ini.

**Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada item-item yang dipergunakan dalam penelitian Lund (1993). Item-item tersebut meliputi : kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan , kepuasan mendapatkan promosi jabatan, kepuasan akan dukungan dari rekan kerja, dan kepuasan akan dukungan dari atasan langsung (*supervisor*) seperti gambar 2.5 berikut ini :

**Gambar 2.5**  
**Variabel Kepuasan Kerja**



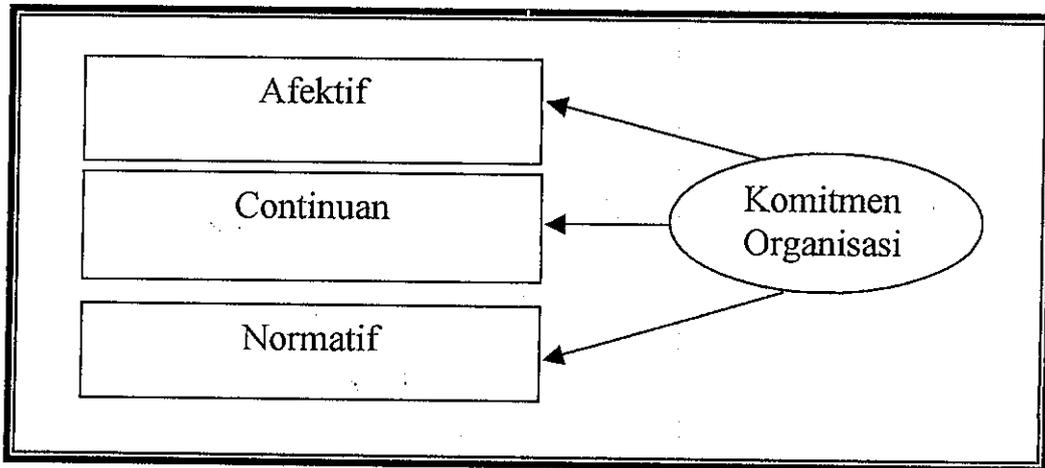
**Diadopsi :** Wright and Cropanzano (1998) dalam Lund (2003), yang dikembangkan dalam penelitian ini.

### **Variabel Komitmen Organisasi**

Variabel komitmen organisasi dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada item-item yang dipergunakan dalam penelitian Meyer dan Allen (1993). Item-item tersebut meliputi: komitmen pegawai pada organisasi secara emosional, komitmen untuk terus menjadi bagian organisasi secara berkelanjutan, komitmen pegawai pada institusinya. Berdasarkan norma yang berlaku, seperti gambar 2.6 berikut ini :

Gambar 2.6

Variabel Komitmen Organisasi



Diadopsi: Meyer dan Allen (1993), dikembangkan dalam penelitian ini

## 2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan model penelitian yang telah diuraikan diatas, diperoleh dugaan sementara bahwa faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga akan berpengaruh pada tingkat kepuasan atau keinginan pegawai untuk keluar. Penilaian individu terhadap posisi sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan lain. Penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara stress dengan kinerja dan turnover. Sehubungan dengan itu penulis ingin mencari lebih dalam mengenai bukti dalam penelitian ini tentang faktor-faktor yang mempengaruhi "kepuasan kerja pegawai" dan relevansinya terhadap komitmen organisasi di Pemkab. Temanggung. Mengingat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan performansi produktivitas kerja pegawai dan loyalitas pegawai pada organisasi, maka faktor-faktor yang mempengaruhi adalah persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja itu sendiri. Sebab

dengan persepsi yang ada pada diri pegawai maka akan menentukan kepuasan kerja yang telah diterima pegawai selama ini. Dengan demikian hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

*H1 : Kualitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja*

*H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja*

*H3 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja*

*H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.*

Definisi operasional adalah penegasan arti dari konstruk atau variabel yang dinyatakan dengan cara tertentu untuk mengukurnya (Kerlinger, 1973). Di dalam melaksanakan penelitian ini akan diuraikan definisi operasional variabel yang akan digunakan mencari jawaban hipotesis yang berkaitan dengan variabel kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, iklim organisasi yang kesemuanya diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja dan pada akhirnya kepuasan kerja tersebut mempunyai hubungan terhadap variabel komitmen organisasi. Berikut ini akan ditampilkan definisi operasional variabel penelitian, seperti pada gambar 2.12 berikut ini :

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran
<b>Kualitas Kepemimpinan (Shea, 1999)</b>	Inisiatif, keyakinan, pertanggungjawaban kepemimpinan, dan komunikasi yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan dari suatu organisasi merupakan hal yang krusial sebab harus mampu membawa organisasi kearah yang lebih baik sehingga diperlukan pimpinan yang mempunyai : derajat inisiatif dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, memiliki keyakinan yang tinggi akan fungsi dan peran kepemimpinannya, dan mampu mempertanggung jawabkan atsa proses dan hasil kepemimpinannya serta mampu menjalin komunikasi diantara yang dipimpin dengan yang memimpin. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin tingginya kualitas kepemimpinan.	10 point skala interval (pada 4 items Untuk mengukur Kualitas Kepemimpinan).
<b>Motivasi Kerja (Kinman et. al., 2001 dan Blair, et all., 2000)</b>	Ketertarikan pada pekerjaan, efisiensi dan menikmati pekerjaan, faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan antara lain pegawai yang mempunyai ketertarikan pada pekerjaan dan bisa mengantarkan karir yang lebih baik. Selain itu efisiensi kerja melalui pengakuan dari institusi mendorong pegawai semakin menikmati pekerjaan sesuai dengan tugas dan pertanggungjawabannya. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin tingginya motivasi kerja yang didapat oleh pegawai	10 point skala interval (pada 3 items untuk mengukur Mo tivasi Kerja).
<b>Iklim Organisasi (Litwin&amp;Stringer, 1968 dalam Denison, 1996)</b>	Struktur, Pertanggungjawaban dan penghargaan merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri yang menggambarkan lingkungan psikologis instansi yang dirasakan oleh pegawai yang berada didalamnya. Iklim organisasi yang kondusif akan mengantarkan pada struktur organisasi kepegawaian yang tepat, pegawai mampu mempertanggungjawabkan akan tugas yang didelegasikan padanya dan pegawai akan lebih puas kalau dipikirkan akan penghargaan dan imbalan yang sesuai. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin baiknya iklim organisasi.	10 point skala interval (pada 3 items untuk mengukur Ik- lim Organisasi)
<b>Kepuasan Kerja (Wright and Cropanzano, 1998 dalam Lund, 2003)</b>	Pekerjaan yang dilakukan, kesempatan promosi dan dukungan dari rekan kerja. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja disini dapat diwujudkan dalam kesesuaian, harapan dan fakta atas profesi pekerjaan yang dilakukan sehingga tingkat kemungkinan dan kemudahan kesempatan pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan. Hal ini merupakan indikasi yang menunjukkan besarnya dukungan rekan kerja terhadap seorang pegawai. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin tingginya kepuasan kerja.	10 point skala interval (pada 4 items untuk mengukur Ke puasan Kerja).

**Lanjutan : Tabel 2.2 ( Definisi Operasional Variabel Penelitian)**

<b>Komitmen Organisasi (Meyer and Allen, 2000)</b>	Afektif, kontinuan dan normatif aktifitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci dari suatu hubungan sebagai hasil akhirnya. Pegawai akan semakin komit pada organisasi secara emosional dan untuk terus menjadi bagian dari organisasi secara berkelanjutan, sehingga dalam jangka pendek dan jangka panjang pegawai akan tetap berkomitmen pada institusinya. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin tingginya komitmen organisasi.	10 point skala interval (pada 3 items untuk mengukur Komitmen Organisasi).
--	--	--

**Sumber :** Dikembangkan untuk penelitian ini (2005)

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan syarat yang sangat penting dalam menentukan benar atau salahnya suatu kesimpulan yang diambil didalam suatu penelitian. Muhadjir (1990) menyatakan bahwa metodologi membahas metode yang dipakai dalam suatu penelitian dengan alasan yang tepat sesuai dengan maksud dan permasalahan dari suatu penelitian. Hadi (1997) menerangkan lebih jauh bahwa kesalahan dalam menentukan metode akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan data serta kesalahan dalam pengambilan keputusan, sebaliknya semakin tepat metode yang digunakan diharapkan semakin baik pula hasil yang diperoleh. Dalam bab ini akan dipaparkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisa sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya, mengenai metode penelitian yang digunakan dalam menyusun proposal tesis ini, yaitu mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel serta teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisa data.

### **3.1 Desain Penelitian**

Desain riset pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seseorang meneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis dengan melihat disain riset dapat diketahui arah dan tujuan penelitian, tipe dan jenis penelitian. Rencana penelitian menggunakan metode kuantitatif yang akan didukung dengan analisis deskriptif, di mana penulis akan

membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan dan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada serta mendiskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah olahan data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian / responden (Indriantoro dan Supomo ,1999)

Sedangkan berdasarkan sumbernya, sumber data penelitian ini berasal dari :

#### **a. Data Primer (Primary Data)**

Data primer ini diperoleh melalui kuesioner (daftar pertanyaan) yang dibagikan dan diisi oleh responden yang disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif (Indriantoro dan Supomo,1999). Data yang diperlukan adalah persepsi responden mengenai kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah para pegawai di lingkungan Pemkab. Temanggung untuk eselon III (tiga) dan IV(empat).

#### **b. Data Sekunder (Secondary Data)**

Data sekunder merupakan data yang berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan (Indriantoro

dan Supomo, 1999). Data ini berupa arsip dan dokumen pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Temanggung, Sekretariat Daerah (SETDA) Pemkab. Temanggung serta beberapa kantor Kecamatan di Temanggung berupa daftar absensi dan dokumen resmi lainnya. Data ini langsung digunakan sebagai salah satu input dalam analisis data penelitian ini, sekaligus menjadi data awal target responden.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai dilingkungan Pemkab Temanggung dari eselon III (tiga) dan IV (empat) sebanyak 482 orang.

#### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991; Sugiyono, 1999). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tujuh belas jumlah indikator kali enam. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair, et.al., 1995 (dalam Ferdinand, 2002) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam

penelitian yang menggunakan SEM adalah jumlah indikator yang ada dikalikan bilangan lima sampai sepuluh. Untuk penelitian ini, jumlah sampel yang diambil adalah :

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 6 \\ &= 17 \times 6 \\ &= 102\end{aligned}$$

Jadi sampel penelitian yang digunakan adalah 102 orang responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode acak berstrata (*stratified random sampling method*), yaitu pengambilan sampel secara acak di dalam populasi yang sudah dikelompokkan/distratakan (Suparmoko, 1991). Berdasarkan pertimbangan terhadap topik penelitian mengenai kepuasan kerja dan mempertimbangkan variabel-variabel yang terdapat dalam kerangka pikir teoritis pada bab II yaitu kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka sampel dipilih berdasar kriteria sebagai berikut:

- a. Pegawai Negeri Sipil Pemkab.Temanggung pada tingkat eselon III (tiga) dan IV(empat) dimana telah bekerja sebagai pegawai negeri sipil selama minimal 4 (empat) tahun, hal ini dikarenakan para pegawai tersebut telah memahami akan tugas pokok, fungsi, hak, kewajiban dan tanggungjawabnya.
- b. Pegawai Negeri Sipil Pemkab.Temanggung eselon III (tiga) dan IV(empat) yang telah mengikuti dan lulus pendidikan & pelatihan (Diklat) kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan untuk jabatan tersebut (pasal 7 PP No.13

Tahun 2002 tentang perubahan atas PP No.100 tahun 2000 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural).

- c. Pegawai Negeri Sipil Pemkab. Temanggung yang telah memiliki golongan/ruang setara dengan III/b (Penata Muda Tingkat I) dan memiliki jenjang kepangkatan minimal setara eselon IVb. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1

**Tabel 3.1**

**Populasi dan Sampel Penelitian Pegawai Pemkab. Temanggung menurut Jenjang Kepangkatan Eselon III dan IV periode tahun 2002-2004**

No	Pegawai	Total Pegawai	Populasi Penelitian		Sampel Penelitian	
			Pegawai	Prosentase	Prosentase	Pegawai
1	<b>Eselon III</b>					
	Kepala Kantor	25	25	5,19%	5,19%	5
	Kepala Bagian	30	30	6,22%	6,22%	6
	Kepala Bidang	66	66	13,70%	13,70%	14
2	<b>Eselon IV</b>					
	Kasubag.	135	139	28,84%	28,84%	29
	Kasubid.	222	222	46,06%	46,06%	48
	<b>Jumlah</b>	<b>482</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>

Sumber : Data sekundèr yang diolah untuk penelitian ini (2005).

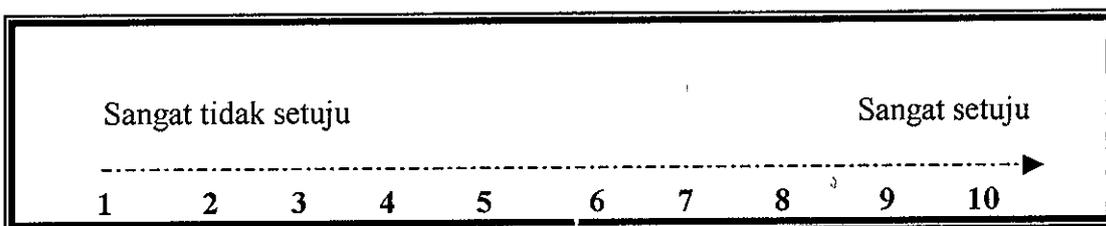
### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket (daftar pertanyaan secara tertulis). Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya

tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Hadi, 1997). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Hadi, 1997).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup, yaitu angket yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk variabel-variabel penelitian. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala *Likert* yaitu skala pengukuran untuk mengukur sikap, jawaban setiap *instrument* yang menggunakan skala *Likert* mempunyai tahapan dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (Sugiyono, 1999) dengan skor 1 – 10.

Dalam skala numerical, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat setuju untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :



### 3.5 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item

dengan menggunakan kriteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor keseluruhan tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test.

Uji validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli (ahli pemasaran, ahli statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono, 1999).

### 3.6 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya/diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama, dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran teknik  $\alpha$  Cronbach pada SPSS. Dengan taraf signifikansi 95% suatu variabel dikatakan reliable bila variabel tersebut mempunyai koefisien  $\alpha$  Cronbach  $\geq 0,60$ .

**Reliability** diperoleh melalui rumus :

$$\alpha = \frac{K - r}{1 + (K - 1) r}$$

Dimana :

- K = Jumlah item valid
- R = Rata-rata Korelasi antar item
- $\alpha$  = Koefisien *Alpha*

### 3.7 Teknik Analisa Data

Penelitian membutuhkan suatu analisa data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Dengan demikian analisa data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisa yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*). Penggunaan metode analisa SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang salah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002).

Menurut Ferdinand (2002), sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Sedangkan struktural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah berikut ini :

## 1. Langkah Pertama : Pengembangan Model Teoritis

Tahap pertama harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah yang melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama permodelan SEM (Ferdinand, 2002).

## 2. Langkah Kedua : Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji (Ferdinand, 2002). Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dua kelompok, yaitu:

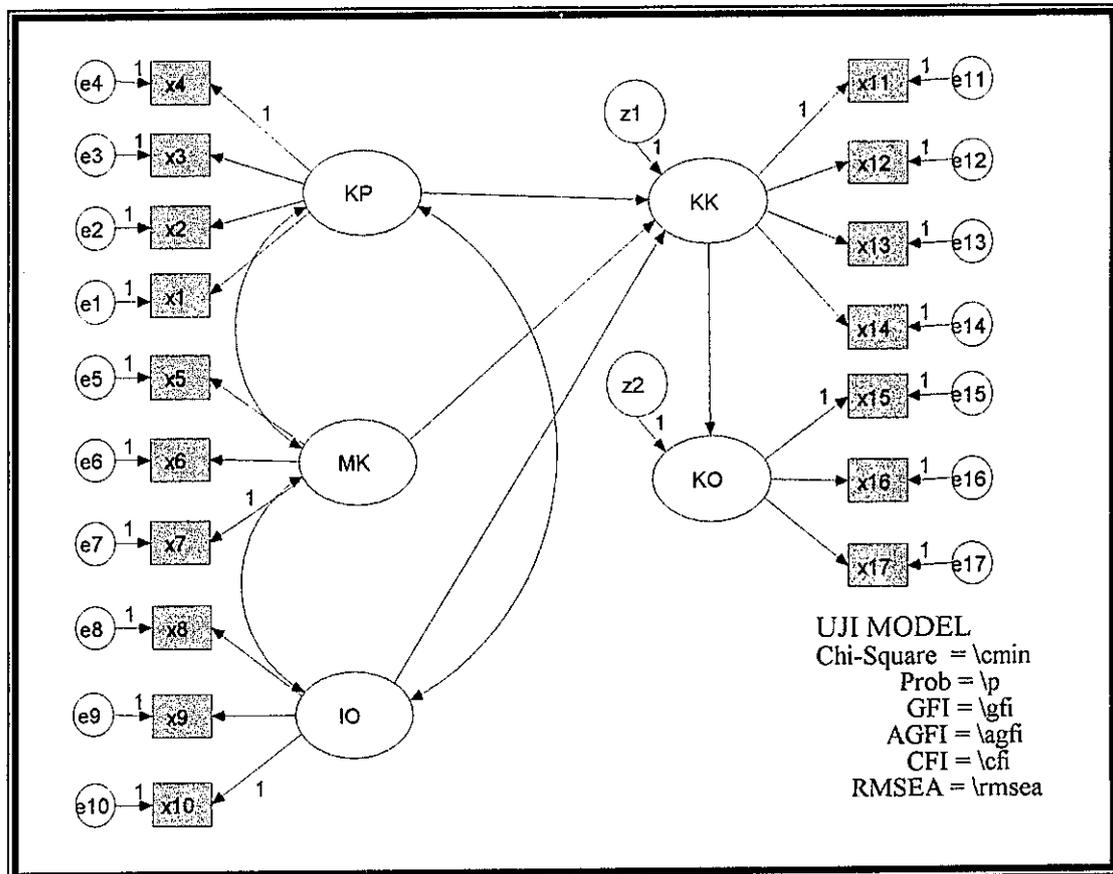
- a. **Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*)**, yang dikenal juga sebagai "*source variabel*" atau "*independent variabel*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk endogen (*Endogenous Construct*)**, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel

eksogen. Berikut ini adalah gambar Diagram Alur ( Path Diagram ) untuk penelitian ini.

Gambar 3.1

Diagram Alur Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2005).

### 3. Langkah Ketiga : Konversi Diagram Alur kedalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambarkan pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengkonversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002 ):

#### a Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equations*)

Persamaan-persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk persamaan struktural yang pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut ini :

Tabel 3.2

Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural	
Kepuasan Kerja	= $\beta_1$ . Kualitas Kepimpinan + $\beta_2$ . Motivasi Kerja + $\beta_3$ . Iklim Organisasi + $\delta_1$
Komitmen Organisasi	= $\gamma_1$ . Kepuasan Kerja + $\delta_2$

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2005)

#### b Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada tahap ini ditentukan variabel untuk mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan konstruk atau variabel.

**Tabel 3.3**

**Model Pengukuran Variabel Exogenous**

<b>Konsep Exogenous ( Model Pengukuran )</b>
$X1 = \lambda_1$ Inisiatif + $\epsilon_1$
$X2 = \lambda_2$ Keyakinan + $\epsilon_2$
$X3 = \lambda_3$ Pertanggungjawaban + $\epsilon_3$
$X4 = \lambda_4$ Komunikasi + $\epsilon_4$
$X5 = \lambda_5$ Ketertarikan pada tugas + $\epsilon_5$
$X6 = \lambda_6$ Efisiensi + $\epsilon_6$
$X7 = \lambda_7$ Menikmati pekerjaan + $\epsilon_7$
$X8 = \lambda_8$ Struktur kerja + $\epsilon_8$
$X9 = \lambda_9$ Tanggungjawab akan tugas + $\epsilon_9$
$X10 = \lambda_{10}$ Penghargaan + $\epsilon_{10}$

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini ( 2005 ).

**Tabel 3.4**

**Model Pengukuran Variabel Endogenous**

<b>Konsep Endogenous ( Model Pengukuran )</b>
$X11 = \lambda_{11}$ Pekerjaan yang dilakukan + $\epsilon_{11}$
$X12 = \lambda_{12}$ Kesempatan promosi + $\epsilon_{12}$
$X13 = \lambda_{13}$ Dukungan rekan kerja + $\epsilon_{13}$
$X14 = \lambda_{14}$ Dukungan atasan + $\epsilon_{14}$
$X15 = \lambda_{15}$ Afektifitas + $\epsilon_{15}$
$X16 = \lambda_{16}$ Continuan + $\epsilon_{16}$
$X17 = \lambda_{17}$ Normatif + $\epsilon_{17}$

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini ( 2005 )

#### 4. Langkah Keempat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Ferdinand, 2002). Pada penelitian ini matriks inputnya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 102 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML).

#### 5. Langkah Kelima : Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000)

- a Dengan starting value yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah indentifikasi.

## 6. Langkah Keenam : Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model-model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan disini mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi.

### A. Asumsi-Asumsi SEM

Hal pertama yang dilakukan bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, 2002), yaitu :

1. **Ukuran Sampel.** Ukuran sampel minimum yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *estimated parameter*, maka jumlah sampel minimal adalah 100.
2. **Normalitas dan Linearitas.** Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas dan linearitas, pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *Scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. **Outliers.** *Outliers* adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

Kemudian outliers pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori :

- Pertama, Outliers muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun kesalahan mengkode data.
- Kedua, Outliers muncul karena keadaan khusus yang memunculkan profil data yang dimilikinya lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
- Ketiga, Outliers muncul tanpa alasan tetapi diketahui : penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- Keempat, Outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, munculnya kombinasi tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate Outliers*.

4. **Multicollinearity dan Singularity.** Mendeteksi kemunculan multikolinieritas atau singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem *multikolinieritas* atau *singularitas*. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, hal berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan kita gunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, yang diuraikan pada bagian berikut ini :

## B. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut – of* volumenya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model :

### a $\chi^2$ – Chi – Square Statistik

Merupakan uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai Chi – Square yang rendah. Semakin kecil nilai Chi-Square semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut – of value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$ . Hulland, et. Al., 1996 dalam (Ferdinand, 2002 ).

### b RMSEA ( *The Root Mean Square Error of Approximation* )

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness- of –fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi ( Hair et. al. , 1995 dalam Ferdinand, 2002 ). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* Browne dan Cudeck, 1993 dalam (Ferdinand 2002 ).

### c GFI ( *Goodness of Fit Index* )

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks. Kovarians populasi yang terestimasi. Merupakan pengukuran non-statistik yang memiliki rentang nilai berkisar antara 0 ( *poor fit* ) sampai dengan 1.0 ( *perfect fit* ). Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik ( *better fit* ) ( Ferdinand, 2002 )

**d AGFI ( Adjusted Goodness of Fit Indeks )**

GFI adalah analog  $R^2$  dalam regresi berganda untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2002). Tingkat penerimaan yang disarankan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 ( Hair, et. al., 1995; Hulland, et. al., 1996; dalam Ferdinand, 2002 ).

**e CMIN / DF**

Menunjukkan *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik

Chi – Square,  $X^2$  dibagi DF disebut  $X^2$  relatif. Bila nilai  $X^2$  kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data ( Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2002).

**f TLI ( Tucker Lewis – Index )**

Merupakan alternatif Incremental Fit Index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline* modelnya. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0.95$  ( Hair, et. al. , 1995 dalam Ferdinand, 2002) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2002 ).

**g CFI ( Comparative Fit Index )**

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi ( Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2000 ). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah  $\geq 0.95$ .

Dengan demikian indeks – indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel 3.5 sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Goodness of Fit Indexes**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut of Value</b>
$\chi^2$ – Chi – Square	Diharapkan kecil ( Lebih kecil dari – Chi Square tabel (df, Signifikasi 5% ))
Sign. Probality	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN / DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

**Sumber :** Ferdinand( 2002 )

**7. Langkah Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model**

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002 ).

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan dan diinterpretasikan dan dibagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut.

Hair, et. al. , 1995 ( dalam Ferdinand, 2002 ) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 persen. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 persen dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya apabila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model itu cukup besar (  $> 2.58$  ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis diatas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal dari pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis atas hipotesis penelitian yang diajukan.

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek penelitian di Kabupaten Temanggung, yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai yang akan mempengaruhi komitmen pegawai terhadap bidang pekerjaan dimana pegawai mencurahkan tenaga dan ketrampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai bidang dan tanggungjawabnya masing-masing. Populasi yang didapat adalah pegawai Pemkab.Temanggung dari eselon III (tiga) dan IV (empat) sebanyak 482 orang pegawai. Sesuai dengan syarat pengambilan sampel yang telah ditentukan dengan Metode Acak Berstrata (*Stratified*

*Random Sampling Method*) dan ketentuan dari Hair et. al.(1995) diperoleh sampel 102 sampel seperti terlihat pada table 4.1

**Tabel 4.1**  
**Pegawai Pemkab. Temanggung**  
**Sebagai Subyek Responden Penelitian**

No	Pegawai	Total Pegawai	Populasi Penelitian		Sampel Penelitian	
			Pegawai	Prosentase	Prosentase	Pegawai
1	<b>Eselon III</b>					
	Kepala Kantor	25	25	5,19%	5,19%	5
	Kepala Bagian	30	30	6,22%	6,22%	6
	Kepala Bidang	66	66	13,70%	13,70%	14
2	<b>Eselon IV</b>					
	Kasubag.	135	139	28,84%	28,84%	29
	Kasubid.	222	222	46,06%	46,06%	48
	<b>Jumlah</b>	<b>482</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>

**Sumber :** Data sekunder yang diolah untuk penelitian ini (2005).

Dari penyebaran 115 kuesioner pada para pegawai eselon III (tiga) dan IV (empat) diperoleh data kuesioner yang memenuhi syarat dan dikembalikan pada peneliti sebanyak 102 kuesioner. Rata-rata diperoleh data bahwa pengisian kuesioner tersebut memenuhi persyaratan pengambilan sampel.

Untuk memberikan gambaran lebih lengkap dan menyeluruh akan dilakukan pembahasan deskriptif responden yang terdiri dari analisis deskriptif responden. Analisis deskriptif responden meliputi masa kerja pegawai, jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir responden. Berdasarkan jawaban kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik / identitas responden, seperti tabel 4.2

Tabel 4.2

**Karakteristik Responden Penelitian Pegawai Pemkab. Temanggung Berdasarkan Masa Kerja Pegawai, Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, Gol/Ruang dan Eselon Per Periode Oktober 2005**

Masa Kerja Pegawai	Jml	Jenis Kelamin	Jml	Usia	Jml	Pendidikan	Jml	Gol/Ruang	Jml	Eselon	Jml
1 – 10 th	31	Laki-laki	97	25-30th	16	SLTA	4	IIIb	48	IVb	56
11 – 20 th	53	Wanita	5	31-40th	47	D3	29	IIIc	29	IVa	21
21 – 35 th	18			41-50th	39	S1	57	IIId	13	IIIb	13
				51-60th	-	S2	12	IVa	11	IIIa	12
								IVb	1		
Jumlah	102	Jumlah	102	Jumlah	102	Jumlah	102	Jumlah	102	Jumlah	102

Sumber: Data Kuesioner Penelitian (2005).

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa responden pada penelitian ini dibagi dalam kategori lama jadi pegawai, jenis kelamin, usia/umur, pendidikan, gol/ruang dan eselon. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kabupaten Temanggung sesuai penelitian di eselon III (tiga) dan eselon IV (empat) sangat heterogen baik dari segi umur, pendidikan dan jenjang kepangkatan yang ada.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Data yang diperoleh diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator ( $X_1 - X_{17}$ ) lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 10 pada semua indikator.

Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan. (lihat tabel 4.3)

Tabel 4.3

Data Statistik Deskriptif

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	102	1	10	6,39	1,65
x2	102	1	10	6,55	1,75
x3	102	1	10	6,42	1,54
x4	102	1	10	6,90	1,68
x5	102	1	10	6,80	1,61
x6	102	1	10	6,80	1,58
x7	102	1	10	6,44	1,64
x8	102	1	10	6,62	1,64
x9	102	1	10	6,65	1,92
x10	102	1	10	6,51	1,65
x11	102	1	10	6,41	1,69
X12	102	1	10	6,75	1,62
X13	102	1	10	5,97	1,79
X14	102	1	10	6,61	1,86
X15	102	1	10	6,62	1,68
X16	102	1	10	6,90	1,64
X17	102	1	10	6,66	1,78
Valid N (Litstwise)	102				

Sumber: Data penelitian yang diolah (2005)

#### 4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2000). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

##### 4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan

penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 5 variabel laten dan indikator-indikator pembentuk terdiri dari 17 variabel konstruk. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis *Structural Equation Model* (SEM), seperti tertuang dalam Bab III.

#### **4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Diagram Alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam Gambar 3.1. pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 5.

#### **4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan struktural (*Structural Equation*) dan persamaan-persamaan spesifikasi Model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam tabel 3.2 pada Bab III.

#### **4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi *Structural Equation Model* (SEM). Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand,

2000). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 102 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Sample Covariances-Estimates**

	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X8	X9	X10	X5	X6	X7	X1	X2	X3	X4
X17	4.0	3.2	3.0	2.2	2.1	2.2	2.6	1.1	1.1	1.2	0.2	0.2	-0.1	1.9	2.0	1.6	1.5
X16	3.2	4.5	3.3	1.7	1.6	2.1	2.1	1.4	1.2	1.2	0.1	0.1	-0.4	1.8	1.6	1.5	1.3
X15	3.0	3.3	4.4	1.7	1.7	2.2	2.4	1.2	1.0	0.9	0.4	0.1	-0.2	1.0	1.8	1.7	1.6
X14	2.2	1.7	1.7	4.0	3.0	3.2	3.1	1.5	1.5	1.4	0.7	1.2	0.4	2.2	2.2	1.9	1.6
X13	2.1	1.6	1.7	3.0	3.7	3.1	3.1	1.2	1.4	1.3	0.7	0.9	0.3	2.3	2.1	1.8	2.0
X12	2.2	2.1	2.2	3.2	3.1	4.7	3.6	1.7	1.5	1.6	0.7	0.9	0.3	2.4	2.5	1.9	2.2
X11	2.6	2.1	2.4	3.1	3.1	3.6	4.4	1.7	1.7	1.5	0.5	0.7	0.2	2.6	2.5	2.0	2.1
X8	1.1	1.4	1.2	1.5	1.2	1.7	1.7	3.7	2.5	2.6	0.3	0.2	-0.3	1.8	1.8	1.3	1.3
X9	1.1	1.2	1.0	1.5	1.4	1.5	1.7	2.5	3.8	2.6	0.1	1.3	1.1	1.2	1.2	0.9	0.9
X10	1.2	1.2	0.9	1.4	1.3	1.6	1.5	2.6	2.6	3.6	0.2	0.4	0.1	1.3	1.1	0.9	0.9
X5	0.2	0.1	0.4	0.7	0.7	0.7	0.5	0.3	0.1	0.2	2.6	2.1	1.8	0.3	0.3	0.2	0.4
X6	0.2	0.1	0.1	1.2	0.9	0.9	0.7	0.2	1.3	0.4	2.1	3.5	2.3	0.4	0.3	0.3	0.2
X7	-0.1	-0.4	-0.2	0.4	0.3	0.3	0.2	-0.3	1.1	0.1	1.8	2.3	3.1	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1
X1	1.9	1.8	1.0	2.2	2.3	2.4	2.6	1.8	1.2	1.3	0.3	0.4	-0.2	4.1	3.3	2.8	2.9
X2	2.0	1.6	1.8	2.2	2.1	2.5	2.5	1.8	1.2	1.1	0.3	0.3	-0.1	3.3	4.2	2.9	2.8
X3	1.6	1.5	1.7	1.9	1.8	1.9	2.0	1.3	0.9	0.9	0.2	0.3	-0.1	2.8	2.9	3.0	2.4
X4	1.5	1.3	1.6	1.6	2.0	2.2	2.1	1.3	0.9	0.9	0.4	0.2	-0.1	2.9	2.8	2.4	3.5

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Adapun teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Dan seperti yang telah dijelaskan diatas estimasi dilakukan secara bertahap yaitu:

1. **Teknik Confirmatory Factor Analysis:** Teknik ini ditunjukkan untuk mengestimasi *measurement model* dengan menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori karena pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah model variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang diamati dan dapat mencerminkan faktor yang dianalisis.

2. **Teknik Full Structural Equation Model:** Model ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab akibat (*causal model*) dinyatakan. Melalui analisis full model akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

#### **4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori: Sebuah Model Pengukuran**

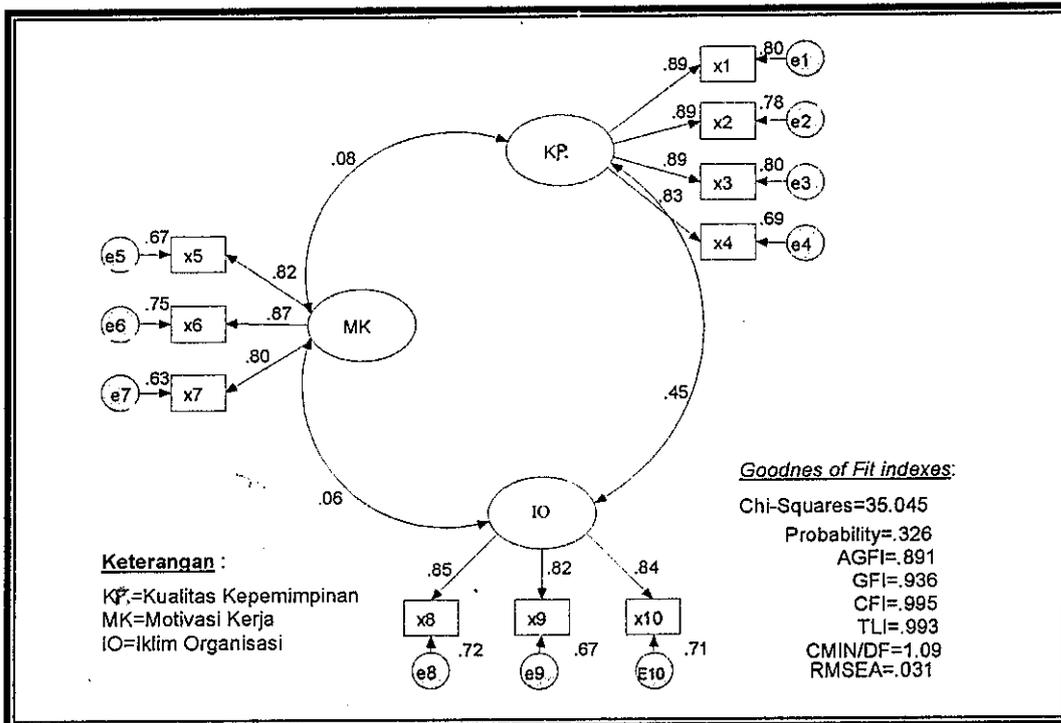
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori.

##### **4.2.4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Pertama: Kualitas Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi**

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori pertama yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis konfirmatori pertama yang terdiri dari 3 unobserved dan 10 observed variabel sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis ini ditampilkan pada gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1

**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI**  
**Manajemen Sumber Daya Manusia yang Meliputi**  
**Variabel Kualitas Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi**



Sumber : Data primer yang diolah (2005).

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor seperti yang dijelaskan dibawah ini:

**1. Uji Kesesuaian Model: Goodness – of – Fit – Test**

*Confirmatory Factor Analysis* digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang telah disampaikan pada bab terdahulu. Dari hasil pengujian kelayakan model pada

gambar 4.1 diketahui pada konstruk endogen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model yang telah ditetapkan yaitu dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**HASIL UJI KESESUAIAN MODEL PENELITIAN**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Kualitas Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi**

<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square	P=5%, Df=30 Diharapkan kecil (<43.773)	35.04	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.33	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.89	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.94	Baik
TLI	≥ 0.95	0.99	Baik
CFI	≥ 0.95	0.99	Baik
CMIN/DF	< 2.00	1.09	Baik
RMSEA	< 0.08	0.03	Baik

**Sumber :** Data primer yang diolah (2005)

Dari gambar 4.1 berupa analisis konfirmatori kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,326 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**.

Indeks-indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti RMSEA (0,03), GFI (0,936), AGFI (0,891), CMIN/DF (1,095), TLI (0,993) dan CFI (0,995) memberikan konfirmatori yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel diatas dapat mencerminkan variabel yang dianalisis

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat tujuh diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya ada satu nilai yaitu AGFI yang masih berada dalam kondisi marjinal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0,90. namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

## **2. Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut :

### **a. Nilai Lambda atau Faktor Loading**

Nilai Lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40. bila nilai lambda atau faktor loading lebih rendah dari 0,40 maka dipandang bahwa variabel itu tidak berdimensi dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai lambda untuk variabel dalam analisis konfirmatori ini yang menjelaskan kualitas kepemimpinan adalah sebesar 0,89; 0,89; 0,89; 0,83 motivasi kerja adalah sebesar 0,85; 0,87; 0,80 dan iklim organisasi adalah sebesar 0,85; 0,82; 0,84. dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan undimensionalitas untuk variabel laten.

## b. Bobot Faktor (Regression Weight)

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk *factor laten*-nya dengan menggunakan uji terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Dilihat dari hasil ini maka maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan *Criteria Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2,0. Hasil dari *regression weight variable laten* ini dapat dilihat dalam tabel 4.6 dibawah ini.

Tabel 4.6

### REGRESSION WEIGHT Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kualitas Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi

Regression Weight	Estimate	S.E	C.R	P	Label
X4 <-- Kualitas Kepemimpinan	0.832				
X3 <-- Kualitas Kepemimpinan	0.893	0.088	11.297	0.000	par-1
X2 <-- Kualitas Kepemimpinan	0.385	0.105	11.070	0.000	par-2
X1 <-- Kualitas Kepemimpinan	0.893	0.102	11.392	0.000	par-3
X7 <-- Motivasi Kerja	0.798				
X6 <-- Motivasi Kerja	0.865	0.135	8.605	0.000	par-4
X5 <-- Motivasi Kerja	0.821	0.112	8.424	0.000	par-5
X10 <-- Iklim Organisasi	0.842				
X9 <-- Iklim Organisasi	0.816	0.109	9.200	0.000	par-6
X8 <-- Iklim Organisasi	0.846	0.113	9.033	0.000	par-7

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan Critical Ratio atau CR lebih besar atau

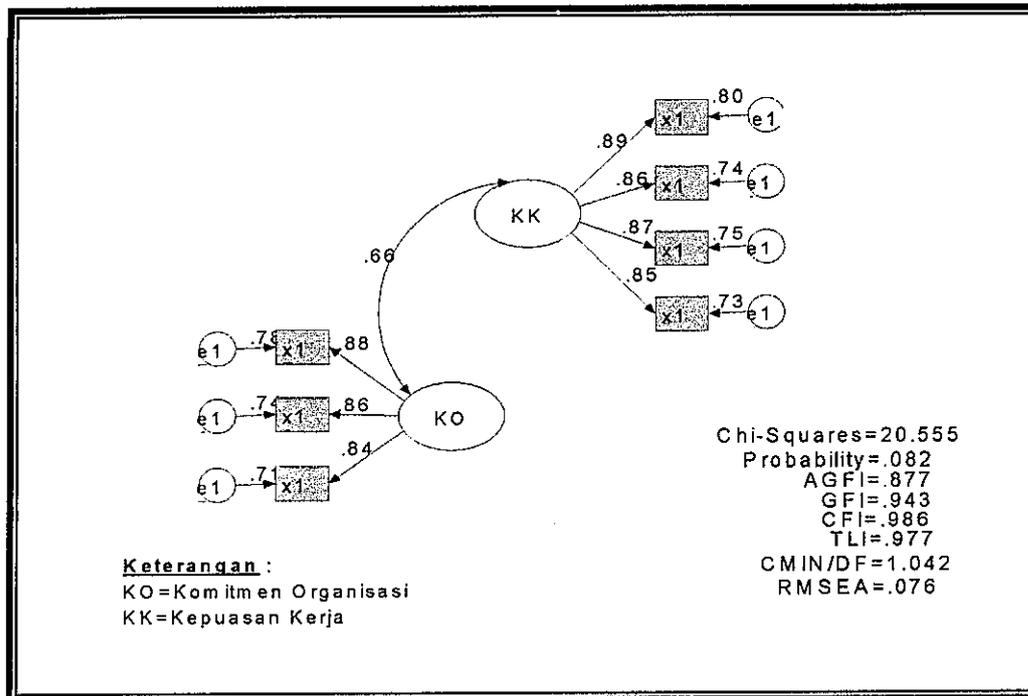
sama dengan 2,0. sehingga semua indikator **dapat diterima**. Sedang dengan adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P (*Probabilitas*) yang secara keseluruhan dibawah 0,05. dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator pembentuk variabel-variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk menganalisis selanjutnya tanpa memodifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.4.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori kedua: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori kedua yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu konstruk kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori yang kedua yang terdiri dari 2 unobserved variabel dan 7 observed variabel dari dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis ini ditampilkan pada gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2

**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI**  
**Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi**  
**Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**



Sumber : Data primer yang diolah (2005).

Tingkat signifikansi sebesar 0,082 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan indikator-indikatornya.

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot factor seperti yang dijelaskan dibawah ini.

## 1. Uji Kesesuaian Model : Goodness – of – Fit – Test

*Confirmatory Factor Analysis* digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan factor laten diatas menunjukkan bahwa model ini **dapat diterima**. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang telah disampaikan pada bab terdahulu. Dari hasil pengujian kelayakan model pada gambar 4.2 diketahui pada konstruk endogen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model yang telah ditetapkan. Yaitu dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7

### HASIL UJI KESESUAIAN MODEL PENELITIAN Pada Analisis Faktor Konfirmatori II Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	P=5%, Df=13 Diharapkan kecil (<22.362)	20.555	Baik
Sign. Probability	$\geq 0.05$	0.082	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.877	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0.943	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.977	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.986	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.042	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.076	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Dari gambar 4.2 berupa analisis konfirmatori kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dapat dilihat dari tingkat signifikansi sebesar 0,082 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matrik kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**.

Indeks-indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti RMSEA (0,076); GFI (0,943); AGFI (0,872); CMIN/DF (1,042); TLI (0,977) dan CFI (0,986) memberikan konfirmatori yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ke tiga variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

## **2. Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten yang dikaji dengan menggunakan tahapan analisis sebagai berikut ini :

### **a. Nilai Lambda atau Faktor Loading**

Nilai Lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40. bila nilai lambda atau faktor loading lebih rendah dari 0,40 maka dipandang bahwa variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai Lambda untuk variabel dalam analisis konfirmatori ini yang menjelaskan kepuasan kerja adalah sebesar 0,88; 0,86; 0,84. dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

**b. Bobot Faktor (Regression Weight)**

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk *factor laten*-nya dengan menggunakan uji terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* (Koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2,0. hasil dari *Regression Weight Variabel Laten* ini dapat dilihat dalam tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8

**REGRESSION WEIGHT**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Regression Weights					
	Estimate	S.E	C.R	P	Label
X11 <-- Kepuasan Kerja	0.892				
X12 <-- Kepuasan Kerja	0.859	0.083	12.044	0.000	par-1
X13 <-- Kepuasan Kerja	0.868	0.074	12.030	0.000	par-2
X14 <-- Kepuasan Kerja	0.852	0.079	11.503	0.000	par-3
X15 <-- Komitmen Organisasi	0.841				
X16 <-- Komitmen Organisasi	0.858	0.098	10.494	0.000	par-4
X17 <-- Komitmen Organisasi	0.885	0.098	10.257	0.000	par-5

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau CR  $\geq 2,0$ . Sehingga semua indikator dapat diterima. Sedang adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi

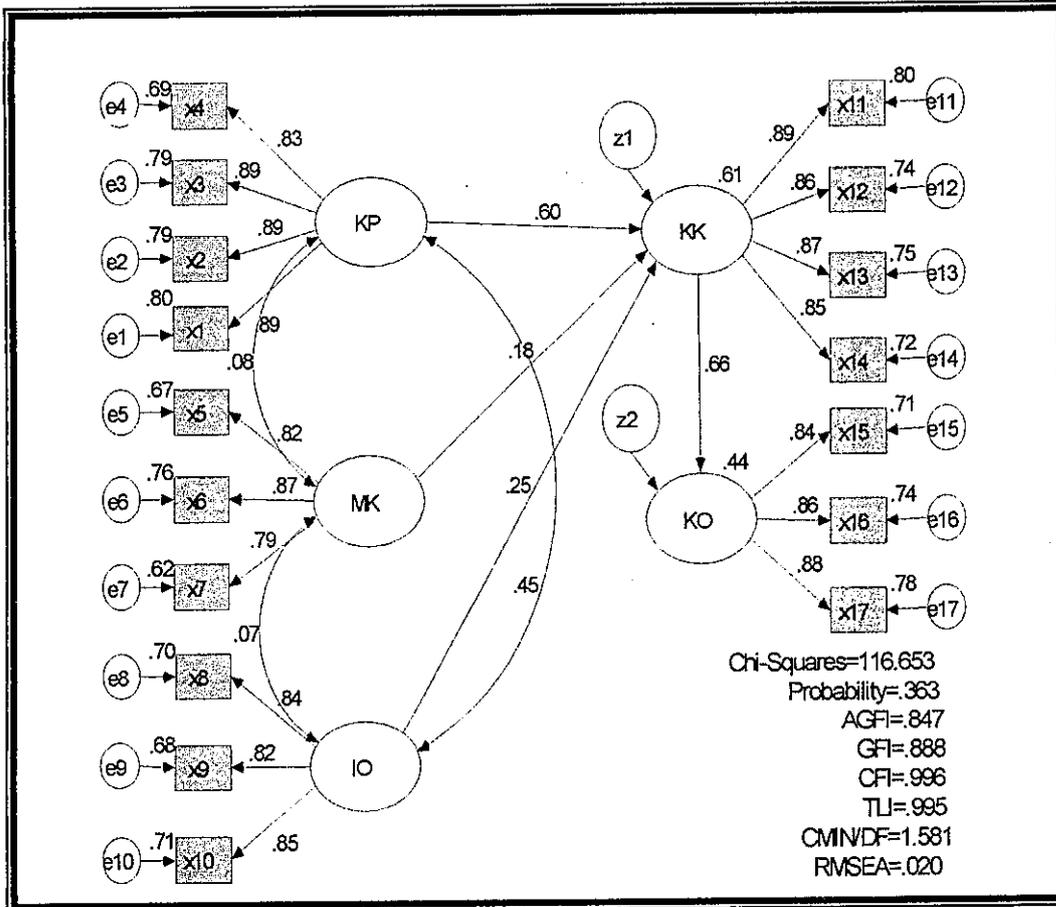
variabel tersebut. Dengan nilai P (*Probabilitas*) yang secara keseluruhan dibawah 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel-variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk menganalisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.4.2 Analisis *Structural Equation Modelling* – Sebuah Model Pengukuran**

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *Confirmatory Factor Analysis* dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full model* SEM dapat dianalisis. Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) secara model penuh (*full model*) dimana uji kesesuaian dan uji statistik akan dilakukan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.3 berikut ini.

Gambar 4.3

Uji Penuh Structural Equation Modeling  
 Komitmen Organisasi di Pemkab. Temanggung



Sumber : Data primer yang diolah (2005).

Keterangan:

- KP** = Kualitas Kepemimpinan
- MK** = Motivasi Kerja
- IO** = Iklim Organisasi
- KK** = Kepuasan Kerja
- KO** = Komitmen Organisasi
- X1** = Inisiatif
- X2** = Keyakinan
- X3** = Pertanggung jawaban

- X4 = Komunikasi
- X5 = Ketertarikan pada tugas
- X6 = Efisiensi
- X7 = Menikmati Pekerjaan
- X8 = Struktur Kerja
- X9 = Pertanggungjawaban
- X10 = Penghargaan
- X11 = Pekerjaan yang dilakukan
- X12 = Kesempatan Promosi
- X13 = Dukungan Rekan Kerja
- X14 = Dukungan Atasan
- X15 = Afektif
- X16 = Continuan
- X17 = Normatif

Seperti halnya dalam *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi seperti yang diuraikan pada bagian berikut ini:

#### 1. Uji Kesesuaian Model: Goodness – of – Fit

Indeks-indeks kesesuaian model, *goodness-of-fit* yang digunakan adalah sama seperti yang dilakukan pada *Confirmatory Factor Analysis*. Pengujian model pada SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hipotesa kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesa nol: tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hipotesa alternatif: terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Secara ringkas hasil uji kesesuaian model penelitian tampak pada tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9

**GOODNESS OF FIT INDEXES UNTUK FULL MODEL**  
**Hasil Uji Kesesuaian Model**  
**Pada Analisis Struktural Komitmen Organisasi di Pemkab Temanggung**

<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan lebih kecil (<129.56)	116.653	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.363	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.847	Marjinal
GFI	≥ 0.90	0.888	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.581	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.020	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Hasil pengolahan data menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan diatas adalah  $\chi^2 = 116,653$  dengan probabilitas sebesar 0,363. hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak** oleh karena itu hipotesis nol dinyatakan **diterima**.

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model ini sebesar

116,653. Nilai probability sebesar 0,363 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarian yang diestimasi. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak berbedanya matrik kovarians. Sampel dan matrik kovarians populasi yang diestimasi **dapat diterima**. Besarnya nilai *Goodness of Fit* (GFI)=0,888. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistical yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *Fit Index* diatas selanjutnya di-adjust terhadap *Degrees of Freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) adalah 0,847. Hasil uji kesesuaian dari model diatas tidak memenuhi (*marjinal*) untuk persyaratan batas  $GFI \geq 0.90$  dan tidak memenuhi (*marjinal*) untuk persyaratan  $AGFI \geq 0.90$ . Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *Goodness of Fit* yang **dapat diterima**. Dan fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh.

## 2. Uji Kausalitas: Regression Weight

Dalam uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji - t yang lazim dalam model-model regresi. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel. Tabel 4.10 berikut ini

menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (terlihat dalam kolom C.R : *critical ratio*).

Table 4.10

**REGRESSION WEIGHT FULL MODEL**  
**Pada Analisis Struktural Komitmen Organisasi Pemkab Temanggung**

Regression Weights					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan kerja <-- Kualitas kepemimpinan	0.718	0.116	6.181	0.000	H-1
Kepuasan kerja <-- Motivasi kerja	0.240	0.106	2.258	0.024	H-2
Kepuasan kerja <-- Iklim organisasi	0.298	0.105	2.836	0.005	H-3
Komitmen organisasi <-- Kepuasan kerja	0.521	0.093	6.651	0.000	H-4
X4 <-- Kualitas kepemimpinan	1.000				
X3 <-- Kualitas kepemimpinan	0.987	0.087	11.317	0.000	Par-1
X2 <-- Kualitas kepemimpinan	1.162	0.104	11.150	0.000	Par-2
X1 <-- Kualitas kepemimpinan	1.162	0.101	11.476	0.000	Par-3
X7 <-- Motivasi kerja	1.000				
X6 <-- Motivasi kerja	1.176	0.137	8.583	0.000	Par-4
X5 <-- Motivasi kerja	0.946	0.112	8.428	0.000	Par-5
X10 <-- Iklim organisasi	1.000				
X9 <-- Iklim organisasi	1.007	0.108	9.297	0.000	Par-6
X8 <-- Iklim organisasi	0.999	0.108	9.225	0.000	Par-7
X11 <-- Kepuasan kerja	1.000				
X12 <-- Kepuasan kerja	0.993	0.082	12.124	0.000	Par-8
X13 <-- Kepuasan kerja	0.893	0.073	12.204	0.000	Par-9
X14 <-- Kepuasan kerja	0.907	0.078	11.673	0.000	Par-10
X15 <-- Komitmen organisasi	1.000				
X16 <-- Komitmen organisasi	1.032	0.098	10.505	0.000	Par-11
X17 <-- Komitmen organisasi	1.007	0.098	10.284	0.000	Par-12

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Pada tabel di atas, melalui pengamatan terhadap C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua *koefisien regresi* secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis *alternative* bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu **dapat diterima**.

#### 4.2.5 Langkah 5: Evaluasi Atas Kemungkinan Adanya Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan modal penelitian maka akan diketahui bahwa Standar Error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai varians error negatif.
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yaitu diatas 0.90 problem identifikasi seperti diatas relatif tidak terjadi (ditemukan) dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

#### 4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Atas Asumsi – Asumsi SEM

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan seperti terlihat pada tabel 4.9. Jadi pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

#### **4.2.6.1 Asumsi –Asumsi SEM**

##### **4.2.6.1.1 Ukuran Sampel**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 17 parameter indikator, minimum sampel yang digunakan adalah 85. Penelitian ini menggunakan 102 sampel dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

##### **4.2.6.1.2 Outlier**

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000).

#### 4.2.6.1.2.1 Outlier Univariante

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standar score atau yang biasa disebut Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standar (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (diatas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai Z-score  $\geq 3.00$  akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand, 2000,p.94).

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11**

#### Descriptive statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	102	-2.41677	1.50387	1.87E-16	1.0000000
Zscore(x2)	102	-2.31364	1.57099	8.67E-16	1.0000000
Zscore(x3)	102	-2.21891	1.80216	3.12E-16	1.0000000
Zscore(x4)	102	-2.04578	1.66154	-1.3E-16	1.0000000
Zscore(x5)	102	-2.24729	2.11294	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(x6)	102	-2.00425	1.72240	-4.7E-16	1.0000000
Zscore(x7)	102	-2.15637	1.82205	-4.0E-16	1.0000000
Zscore(x8)	102	-2.19294	1.96854	1.81E-15	1.0000000
Zscore(x9)	102	-2.58647	1.99727	-7.9E-16	1.0000000
Zscore(x10)	102	-1.76305	1.91771	1.15E-15	1.0000000
Zscore(x11)	102	-2.63442	1.61584	-8.2E-16	1.0000000
Zscore(x12)	102	-2.39882	1.71729	8.53E-16	1.0000000
Zscore(x13)	102	-2.65610	1.97066	7.36E-16	1.0000000
Zscore(x14)	102	-2.47983	1.99263	-8.8E-16	1.0000000
Zscore(x15)	102	-2.32044	1.96560	-1.8E-15	1.0000000
Zscore(x16)	102	-2.52120	1.71774	-7.3E-16	1.0000000
Zscore(x17)	102	-2.04723	1.93025	-1.0E-15	1.0000000
Valid (listwise)	102				

**Sumber:** Data penelitian diolah dengan SPSS 13 (2005).

Dari tabel 4.11 tersebut diatas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada outlier univariat.

#### **4.2.6.1.2.2 Outlier Multivariate**

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outlier bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000).

Uji outlier multivariate dilakukan dengan menggunakan criteria jarak mahalnobis pada tingkat  $p < 0.01$  dengan 17 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2 (17,0.01) = 39.252$ . Jarak mahalnobis ini dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki Mahalanobis Distance yang lebih besar dari 39.252 merupakan multivariate outliers. Dari analisis AMOS tidak diketemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 39.252. Dengan demikian, tidak terdapat outliers multivariate (lihat tabel mahalnobis distance).

#### **4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji

normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Assessment of Normality**

Variable	min	Max	Skew	c.r	kurtosis	c.r
X17	2.000	10.000	-.059	-.244	-.542	-1.118
X16	1.000	10.000	-.200	-.825	-.554	-1.143
X15	1.000	10.000	.073	.299	-.584	-1.204
X14	1.000	10.000	-.177	-.730	-.091	-.187
X13	1.000	10.000	-.171	-.705	-.521	-1.074
X12	1.000	10.000	-.236	-.972	-.520	-1.082
X11	1.000	10.000	-.405	-1.670	-.372	-.766
X8	2.000	10.000	-.200	-.823	-.522	-1.076
X9	1.000	10.000	-.055	-.226	-.502	-1.035
X10	3.000	10.000	-.149	-.616	-.883	-1.821
X5	3.000	10.000	-.514	-2.118	.032	.066
X6	3.000	10.000	-.323	-1.332	-.538	-1.110
X7	3.000	10.000	-.550	-2.267	-.119	-.245
X1	2.000	10.000	-.321	-1.325	-.683	-1.407
X2	2.000	10.000	-.276	-1.138	-.503	-1.037
X3	3.000	10.000	-.162	-.666	-.807	-1.663
X4	3.000	10.000	-.165	-.679	-.955	-1.968
<b>Multivariate</b>					<b>12.036</b>	<b>2.391</b>

Sumber: Data penelitian diolah dengan SPSS 13, 2005

Dari tabel 4.12 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ . Dengan demikian data tersebut normal.

#### 4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000). Dari Text Output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

**Determinant of sample covariance matrix = 8093.090**

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

#### 4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS 5 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13

## Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ – Chi – square	Diharapkan kecil (<129.56)	116.653	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.363	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.20	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.888	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.847	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.995	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.996	Baik

Sumber: Data penelitian diolah dengan AMOS 5, 2005

Tabel 4.13 tersebut menunjukkan bahwa dari 7 kriteria, 5 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima. Berdasarkan table tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya dua nilai yaitu AGFI dan GFI yang masih berada dalam kondisi marginal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

#### 4.2.7. Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara

langsung tampak pada tabel 4.14, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.15, dan pengaruh total tampak pada tabel 4.16.

**Tabel 4.14**  
**Estimasi Pengaruh Langsung yang Distandarisasi**

STANDARDIZED DIRECT EFFECT					
	Iklm Organisasi	Motivasi Kerja	Kualitas Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Komit. Org
Kepuasan Kerja	0,254	0,177	0,598	0	0
Komitmen Org	0	0	0	0,664	0
x17	0	0	0	0	0,884
x16	0	0	0	0	0,858
x15	0	0	0	0	0,841
x14	0	0	0	0,851	0
x13	0	0	0	0,867	0
x12	0	0	0	0,858	0
x11	0	0	0	0,892	0
x8	0,835	0	0	0	0
x9	0,824	0	0	0	0
x10	0,845	0	0	0	0
x5	0	0,819	0	0	0
x6	0	0,870	0	0	0
x7	0	0,790	0	0	0
x1	0	0	0,894	0	0
x2	0	0	0,886	0	0
x3	0	0	0,890	0	0
x4	0	0	0,832	0	0

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Dari tabel 4.14 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,254. pengaruh langsung dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,177 dan kualitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,598 dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,664. Pengaruh langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator yang menentukan variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.15 berikut menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu.

**Tabel 4.15**  
**Estimasi Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi**

STANDARDIZED INDIRECT EFFECTS					
	Iklm Organisasi	Motivasi Kerja	Kualitas Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Komit. Org
Kepuasan Kerja	0	0	0	0	0
Komitmen Org.	0,168	0,117	0,397	0	0
x17	0,149	0,104	0,351	0,587	0
x16	0,145	0,101	0,340	0,570	0
x15	0,142	0,099	0,334	0,559	0
x14	0,216	0,151	0,509	0	0
x13	0,220	0,153	0,518	0	0
x12	0,218	0,152	0,513	0	0
x11	0,226	0,58	0,533	0	0
x8	0	0	0	0	0
x9	0	0	0	0	0
x10	0	0	0	0	0
x5	0	0	0	0	0
x6	0	0	0	0	0
x7	0	0	0	0	0
x1	0	0	0	0	0
x2	0	0	0	0	0
x3	0	0	0	0	0
x4	0	0	0	0	0

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Dari tabel 4.15 terlihat pengaruh tidak langsung dari iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,168. Pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,117. Pengaruh tidak langsung dari kualitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,397. Pengaruh tidak langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator yang menentukan variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.16 berikut menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu.

**Tabel 4.16**  
**Estimasi Pengaruh Total yang Distandarisasi**

	<b>Iklm Organisasi</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Kualitas Kepemimpinan</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Komit. Org</b>
Kepuasan Kerja	0,254	0,177	0,598	0	0
Komitmen Org	0,168	0,117	0,397	0,664	0
x17	0,149	0,104	0,351	0,587	0,884
x16	0,145	0,101	0,340	0,570	0,858
x15	0,142	0,099	0,334	0,559	0,841
x14	0,216	0,151	0,509	0,851	0
x13	0,220	0,153	0,518	0,867	0
x12	0,218	0,152	0,513	0,858	0
x11	0,226	0,158	0,533	0,892	0
x8	0,835	0	0	0	0
x9	0,824	0	0	0	0
x10	0,845	0	0	0	0
x5	0	0,819	0	0	0
x6	0	0,870	0	0	0
x7	0	0,790	0	0	0
x1	0	0	0,894	0	0
x2	0	0	0,889	0	0
x3	0	0	0,890	0	0
x4	0	0	0,832	0	0

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.16 menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,254. Pengaruh total iklim organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,168.

Pengaruh total dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,177.  
pengaruh total motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,117.

Pengaruh total dari kualitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,598. Pengaruh total dari kualitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,397.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh total terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,664 dimana nilai ini sama dengan efek langsung sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam hubungan dengan komitmen organisasi.

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh dalam kualitas kepemimpinan adalah (x1)= inisiatif, diikuti (x3)= tanggung jawab, kemudian disusul (x2)= keyakinan, dan yang terakhir berpengaruh dalam kualitas kepemimpinan adalah (x4)= komunikasi. Indikator yang berpengaruh dalam motivasi kerja adalah (x7)= menikmati pekerjaan, diikuti oleh (x6)= efisiensi dan dilanjutkan dengan (x5)= ketertarikan pada tugas. Indikator yang berpengaruh dalam iklim organisasi adalah (x10)= penghargaan, diikuti (x8)= struktur kerja dan dilanjutkan dengan pengaruh indikator yang terakhir (x7)= menikmati pekerjaan. Indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah (x11)= pekerjaan yang dilakukan, dilanjutkan (x13)= dukungan rekan kerja, setelah itu disusul kepuasan kerja dalam (x12)= kesempatan promosi dan yang terakhir mempengaruhi kepuasan kerja adalah (x14)= dukungan atasan. Indikator yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah

(x17)= normative kemudian diikuti oleh (x16)= continuan dan dilanjutkan dengan (x15)= afektif.

#### 4.2.8 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq \pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5% (Hair, et.al, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada table 4.17 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual  $\leq \pm 1,96$ . Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

Tabel 4.17

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	x17	x16	x15	x14	x13	x12	x11	x8	x9	x10	x5	x6	x7	x1	x2	x3	x4
x17	.000																
x16	-.012	.000															
x15	-.149	.205	.000														
x14	.327	-.774	-.575	.000													
x13	.270	-1.017	-.496	.335	.000												
x12	.069	-.288	.099	-.004	-.125	.000											
x11	.805	-.267	.338	-.188	-.048	.134	.000										
x8	.132	.794	.392	.050	-.485	.341	.226	.000									
x9	.224	.434	.090	.184	-.056	-.334	.308	-.070	.000								
x10	.417	.420	-.336	-.216	-.224	.064	-.166	-.010	.077	.000							
x5	-.545	-.764	.077	.673	.473	.453	-.112	.630	-.316	.165	.000						
x6	-.623	-.925	-.787	1.065	.707	.329	-.067	.130	.142	.751	-.043	.000					
x7	-1.459	-2.099	-1.636	-.493	-.751	-.941	-1.272	-1.479	-.930	-.073	.060	.011	.000				
x1	1.045	.514	.949	-.167	.194	-.171	.295	1.150	-.263	-.056	.295	.475	-.997	.000			
x2	1.126	.018	.590	.020	-.159	.161	.032	1.156	-.347	-.465	.483	-.043	-.865	-.056	.000		
x3	.816	.523	.875	-.061	-.205	-.488	-.166	.433	-.620	-.678	.205	.308	-.795	-.079	.132	.000	
x4	.344	-.073	.699	-.677	.251	.232	-.065	.388	-.384	-.537	.838	-.003	-.650	.137	-.160	.031	.000

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

### 4.3 Validitas dan Reliabilitas

#### 4.3.1. Convergent Validity

*Validitas konvergen* dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indicator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indicator dimensi menunjukkan *validitas konvergen* yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson & Gerbing 1988 dalam Ferdinand, 2002). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* (C.R) yang dinyatakan dalam ukuran yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indicator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dala model yang diajukan.

Data yang ditunjukkan dalam tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali setandar errornya, makqa yang disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

##### 4.3.2.1. Construct Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar  $\geq 0.70$ . uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2004).

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *meastrement error* dari tiap-tiap indikator. *Meastrement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{standard loading}$ .

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas dari persamaan diatas, hasil pengujian dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada tabel 5.7, sebelumnya perhitungan seperti dibawah ini.

#### 4.3.2.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah (Ferdinand, 2004).

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardzed loading* untuk tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 5.0.
- $\Sigma^{TMj}$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk variabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *variance extract* tersebut ditampilkan pada tabel 4.18, sebelumnya disajikan perhitungan dibawah ini.

**Table 4.18**  
**Uji Reliabilitas dan Variance Extract**

Variabel	Loading	(loading) <sup>2</sup>	E1	Err(1-e1)	(sum of load) <sup>2</sup>	CR	VE
<b>Kualitas Kepemimpinan</b>							
X1	0,89	0,7921	0,79	0,21	12,2500	0,93	0,77
X2	0,89	0,7921	0,79	0,21			
X3	0,89	0,7921	0,79	0,21			
X4	0,83	0,6889	0,69	0,31			
Sum	3,50	3,0652		0,94			
<b>Motivasi Kerja</b>							
X5	0,82	0,6724	0,67	0,33	6,1504	0,87	0,68
X6	0,87	0,7569	0,76	0,24			
X7	0,79	0,6241	0,62	0,38			
Sum	2,48	2,0534		0,95			
<b>Iklim Organisasi</b>							
X8	0,83	0,6889	0,69	0,31	6,2001	0,87	0,69
X9	0,82	0,6724	0,67	0,33			
X10	0,84	0,7056	0,70	0,30			
Sum	2,49	2,0669		0,94			

Lanjutan : Tabel 4.18 ( Uji Reliabilitas dan Variance Extract )

Kepuasan Kerja							
X11	0,89	0,7921	0,79	0,21	12,0409	0,92	0,75
X12	0,86	0,7396	0,74	0,26			
X13	0,87	0,7569	0,76	0,24			
X14	0,85	0,7225	0,72	0,28			
Sum	3,47	3,0111		0,99			
Komitmen Organisasi							
X15	0,84	0,7056	0,70	0,30	6,6564	0,89	0,74
X16	0,86	0,7396	0,74	0,26			
X17	0,88	0,7744	0,77	0,23			
Sum	2,58	2,2196		0,79			

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

Berdasarkan tabel 4.18 tersebut, terlihat bahwa tidak terdapat nilai *reliabilitas* dan *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan, sehingga dapat dinyatakan bahwa nilai diatas memenuhi syarat dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* sebagai variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada table 4.10. pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

#### **4.4.1. Uji Hipotesis I : Hubungan Kualitas Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah Kualitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kualitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja seperti terlihat pada tabel 4.10 adalah sebesar 6.081 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. kedua nilai ini menunjukkan hasil memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4.4.2. Uji Hipotesis II : Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja**

Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara Motivasi Kerja dengan variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 2.258 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.024. kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa

hipotesis kedua penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

#### **4.4.3. Uji Hipotesis III : Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variable Iklim Organisasi dengan variabel Kepuasan Kerja seperti terlihat pada tabel 4.10 adalah sebesar 2.836 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.005. kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

#### **4.4.4. Uji Hipotesis IV : Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Hipotesis keempat penelitian ini adalah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dari tabel 4.10 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasi adalah sebesar 6.651 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian

hipotesis keempat dalam penelitian ini dapat diterima. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

#### 4.5. Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan. Table 4.19 berikut menunjukkan hasil hipotesis.

**Tabel 4.19**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Penelitian**

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	HASIL UJI
<b>H1:</b> Kualitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	CR= 6.181 P= 0.000	<b>Diterima</b>
<b>H2:</b> Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	CR= 2.258 P= 0.024	<b>Diterima</b>
<b>H3:</b> Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	CR= 2.836 P= 0.005	<b>Diterima</b>
<b>H4:</b> Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	CR= 6.651 P= 0.000	<b>Diterima</b>

**Sumber:** Hasil Analisis Data (2005)

**Keterangan:** CR adalah *Critical Ratio* dan P adalah *Probability* (lihat tabel 4.10)

Table 4.19 diatas merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1.1 Ringkasan Penelitian**

Sumberdaya Manusia dalam hal ini pegawai negeri dari suatu institusi membutuhkan kepuasan kerja, kepemimpinan yang berkualitas dan iklim organisasi yang kondusif, sehingga membutuhkan media komunikasi aplikatif yang diharapkan mampu menciptakan keselarasan yang produktif. Organisasi dapat menjadikan pengelolaan sumberdaya manusia (MSDM) dan komitmen pegawainya sebagai kunci sukses dalam menghadapi persaingan (Barney, 1991), dengan demikian sebaik apapun strategi yang direncanakan untuk diaplikasikan oleh suatu organisasi, bila tidak didukung oleh para pegawai yang berkualitas dan handal maka tidak akan dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal.

Adapun variabel-variabel yang mendukung penelitian ini mengambil dari beberapa sumber jurnal antara lain : Thorlakson dan Murray (1996); Kinman et.al, (2001); Denison (1996); Lund (2003); Meyer dan Allen (1991). Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan empat hipotesis penelitian yaitu (Hipotesis 1): Kualitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (Hipotesis 2); Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (Hipotesis 3): Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (Hipotesis 4): Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu : “ Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dan bagaimana hubungannya terhadap Komitmen Organisasi”. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden dengan penyebaran kuesioner pada para pegawai Pemkab. Temanggung eselon III (tiga) dan eselon IV (empat). *Interview* dilakukan dengan alat bantu kuesioner yang terdiri dari pertanyaan tertutup untuk setiap indikator dan pertanyaan terbuka untuk setiap variabel yang diperoleh dari opini atau pendapat para responden tentang indikator-indikator penelitian.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode acak berstrata (*Stratified Random Sampling Method*). Cara ini diambil disebabkan populasinya sudah dikelompokkan/distratakan. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 102 responden yaitu para pegawai di Pemkab. Temanggung.

Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *Structural Equation Model (SEM)* dari *software* AMOS 5.0. Hasil analisis data menjelaskan mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covarian*  $\pm 2,58$ . Sementara nilai *Determinan of Covariance matrix*-nya 8.093.090. Model pengukuran *exogenous* dan *endogenous* telah diuji dengan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model (SEM)* sebagai model keseluruhan (*Full Model*). Full Model terdiri dari tujuh belas (17) observasi variabel antar indikator dan

lima (5) variabel laten untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kepuasan kerja serta yang mempengaruhi komitmen organisasi serta memenuhi kriteria *goodnes-of fit*, yaitu *chi square* = (116.653); Probailitas = (0,363); GFI= (0,888); AGFS=(0,847); CFS= (0,996); TLI= (0,995); RMSEA = (0,020).

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel Kualitas Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja sebesar 6,181 dengan Probabilitas (P) sebesar (0,000), sedangkan nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebesar 2,258 dengan Probabilitas (P) sebesar 0,024 dan nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebesar 6,651 dengan Probabilitas (P) sebesar 0,000.

## **5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

### **5.2.1 Hubungan Antara Variabel Kualitas Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Hipotesis pertama dari penelitian ini Kualitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Setelah dilakukan pengujian, mendapatkan hasil bahwa Kualitas Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep Church (1997) keragaman dalam kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana pimpinan senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, pimpinan menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian serta kerjasama dengan pegawai lainnya. Secara empirik penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini mendukung hipotesis pertama dalam penelitian ini untuk diterima.

### **5.2.2 Hubungan Antara Variabel Motivasi Kerja dengan Variabel Kepuasan Kerja**

Hipotesis yang kedua yaitu Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian yang telah didapat menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

Dari hasil uji tersebut maka semakin memperkuat asumsi dari beberapa penelitian yang menyatakan adanya hubungan kausalitas motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai. Motivasi intrinsik atau dari dalam diri pegawai sendiri merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, sikap profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang (Kinman et.al, 2001). Dukungan terhadap motivasi kerja dapat mewujudkan kepuasan kerja yang searah antara pegawai dengan institusi yang mengayominya

dimana dapat menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan usaha kearah peningkatan produktivitas kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung-jawabnya selaku pelayan masyarakat. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja yang tinggi yang diterima oleh pegawai secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima.

### **5.2.3 Hubungan Antara Variabel Motivasi Kerja dengan Variabel Kepuasan Kerja**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini telah dibuktikan dan hasil yang didapat menyatakan adanya hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Selain membuktikan hipotesis yang diajukan, hasil dari penelitian dilapangan diperoleh pernyataan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja dari pegawai (Day and Bedeian, 1991). Dari iklim organisasi ini dapat diketahui dan dibedakan praktek manajemen yang efektif dan tidak efektif. (Burke, 1992). Dengan demikian apabila pegawai merasa bahwa iklim organisasi yang ada dalam kondisi baik dan kondusif maka hal ini dapat membuat para pegawai tersebut merasa puas. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

#### **5.2.4 Hubungan Antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Variabel Komitmen Organisasi**

Hipotesis keempat yang diajukan yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel komitmen organisasi.

Kepuasan kerja pegawai benar-benar mempengaruhi komitmen organisasi pada organisasi yang menaunginya. Dukungan secara teoritis dikemukakan oleh Laschinger, et.al (1999) bahwa diduga ada kaitan dan pengaruh yang kuat antara faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bahkan secara langsung pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan yang tinggi akan menyebabkan kualitas hubungan antar individu dalam organisasi menjadi semakin baik. Dan kualitas hubungan akan menyebabkan komitmen diantara mereka juga semakin baik. (Zineldin and Johnsson, 2000). Oleh karenanya kepuasan bagi pegawai kemudian akan memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas dan komitmennya dalam bekerja. Dari teori yang mendukung kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dan telah diuji kebenarannya serta dapat diterima.

### **5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap variabel kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pengujian ini dilakukan berdasarkan latar belakang dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I yaitu : Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kepuasan kerja dan bagaimana hubungannya terhadap komitmen organisasi pada Pemkab. Temanggung yang dijadikan obyek observasi penelitian.

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan dimana memperkuat konsep bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi. Dan dari tiga variabel yang paling berpengaruh adalah kualitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dilanjutkan dengan iklim organisasi dan motivasi kerja. Kemudian dari kepuasan kerja tersebut akan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai pada organisasi.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut :

- Dari hasil penelitian ini pegawai Pemkab. Temanggung dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan secara berjenjang sesuai dengan masing-masing fungsi dan bagian dimana kepuasan kerja dari kualitas kepemimpinan menduduki pengaruh terbesar dan positif. Sehingga semakin berkualitas sebuah kepemimpinan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja. Sebaliknya bila kualitas kepemimpinan rendah maka akan mengurangi derajat kepuasan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian diperoleh (X1)=inisiatif; (X2)=Keyakinan dan (X3)=Tanggung Jawab yang mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan dimensi lain dan ketiganya (X1), (X2), (X3) pengaruhnya 89% terhadap variabel kualitas kepemimpinan. Dengan demikian perlu diperhatikan nilai-nilai kepemimpinan yang dimiliki pejabat eselon III(tiga)

dan eselon IV(empat) dalam meningkatkan kedisiplinan dan tanggungjawab, sehingga pembinaan yang berkelanjutan yang merupakan tanggungjawab bersama terhadap kualitas kepemimpinan secara berjenjang di setiap strata tersebut dapat lebih ditingkatkan dimasa yang akan datang.

- Iklim Organisasi yang kondusif merupakan dorongan yang kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini sudah dibuktikan dari hasil penelitian yang mempunyai hasil positif dan signifikan mempengaruhi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja di lingkungan Pemkab. Temanggung. Sebaliknya bila iklim organisasi tidak kondusif akan memicu timbulnya ketidakpuasan pegawai dalam bekerja karena pegawai menjadi tidak tenang, gelisah dan selalu ketakutan. Hal inilah yang perlu dipahami oleh pihak manajemen organisasi dalam meningkatkan kondisi kerja pegawainya. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (X10)= Penghargaan, mempunyai pengaruh paling besar dibanding dimensi lainnya yaitu 85% terhadap variabel iklim organisasi walaupun penghargaan dalam bentuk gaji atau tunjangan lain sudah sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku . Namun harapan dari pegawai di Pemkab. Temanggung adalah agar pemerintah tetap memperhatikan kesejahteraan mereka baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan lainnya.
- Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai Pemkab. Temanggung berpengaruh positif, dengan demikian pemberian motivasi kerja yang tinggi dapat menumbuhkan kepuasan kerja pegawai dan dapat termotivasi dalam rangka bertanggung jawab terhadap bidang kerjanya. Sebaliknya bila motivasi kerja rendah maka akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan akan berdampak lebih lanjut terhadap menurunnya komitmen organisasi. Dari hasil

penelitian ternyata didapat bahwa (X6)=Efisiensi mempunyai pengaruh paling besar dibanding dimensi lainya yaitu 87% terhadap variabel motivasi kerja, maka Pemkab. Temanggung dalam mengelola pegawai perlu sekali memperhatikan efisiensi kerja dari para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat, sehingga diharapkan dapat diciptakan sistem pengelolaan sumberdaya pegawai secara lebih efektif dan efisien dengan demikian motivasi kerja yang lebih tinggi dapat tercapai.

- Kepuasan kerja pegawai selama ini memang sangat besar dipengaruhi oleh tiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain variabel kualitas kepemimpinan, variabel motivasi kerja dan variabel iklim organisasi. Masing-masing variabel tersebut memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja yang diharapkan. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menumbuhkan komitmen pegawai pada organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Pemkab. Temanggung. Sehingga semakin tinggi kepuasan kerja pegawai akan semakin kuat komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya dalam bentuk kesetiaan, kepatuhan, kedisiplinan dan loyalitas yang tinggi. Sebaliknya bila kepuasan kerja rendah, maka akan menurunkan komitmen pegawai terhadap organisasinya. Dari hasil penelitian didapat bahwa (X11) = Kepuasan terhadap Pekerjaan mempunyai pengaruh paling signifikan dibanding dimensi lainya yaitu 89% terhadap variabel kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian terhadap komitmen pegawai yang berpengaruh terbesar terdapat pada dimensi (X17)= Normatif yaitu sebesar 88%. Dengan tingginya komitmen pegawai maka

organisasi akan semakin kuat dan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan program-program kerja dapat terwujud, sehingga keberhasilan pembangunan dapat tercapai dengan dukungan aparat yang berkomitmen tinggi.

#### **5.4 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit Model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan penelitian terdahulu dan merupakan hal penting .

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap variabel komitmen pegawai pada organisasinya. Beberapa hal penting dari implikasi teoritis penelitian ini dapat diilustrasikan sebagai berikut :

Pertama, Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh faktor-faktor kualitas kepemimpinan. Dengan demikian semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang dimiliki akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya. Yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, seperti dikemukakan oleh peneliti terdahulu antara lain : Anderson et.al. (1994); Thorlakson and Murray (1996); DeGroot et.al. (2000); Church (1997).

Kedua, Kepuasan Kerja secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi kerja. Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja pegawai akan semakin puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja. Dukungan teorinya dikemukakan oleh para peneliti terdahulu antara lain : Pullin, et.al.(2000); Kinman et.al. (2001); Cooke (999); Vest and Markham (1994).

Ketiga, Kepuasan Kerja secara positif dipengaruhi oleh faktor iklim organisasi. Dengan demikian semakin kondusif iklim organisasi akan semakin meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi, dimana dukungan teorinya dikemukakan oleh peneliti antara lain : Robbins (1993); Luthans (1995); Ostroff (1992); Church (1995); Mc.NesseSmith (1996).

Keempat, Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin menumbuhkan besarnya komitmen terhadap organisasinya. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan komitmen organisasi dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Dukungan teoriya dikemukakan oleh : Morgan and Hunt (1994); Meyer and Allen (1991); Zineldin and Johnsson (2000); Moorman et.al. (1992).

Berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 5.1. berikut ini :

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

No.	Pernyataan	Implikasi Teoritis
1.	Kualitas Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Mendukung secara empiris teori Anderson et.al. (1994); Thorlakson and Murray (1996); DeGroot et.al. (2000); Church (1997).
2.	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Mendukung secara empiris teori Pullin, et.al.(2000); Kinman et.al.(2001); Cooke (999); Vest and Markham (1994).
3.	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Mendukung secara empiris teori Robbins (1993); Luthans (1995); Ostroff (1992); Church (1995); Mc.NesseSmith (1996).
4.	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi	Mendukung secara empiris teori Morgan and Hunt (1994); Meyer and Allen (1991); Zineldin and Johnsson (2000); Moorman et.al. (1992).

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2005)

### 5.5 Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen sumberdaya manusia. Implikasi manajerial diturunkan (*derivatif*) dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hal penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel yang paling berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemkab. Temanggung adalah variabel Kualitas Kepemimpinan. Adapun indikator-indikator yang mendukung variabel kualitas kepemimpinan sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi antara lain meliputi : Inisiatif, Keyakinan, Tanggungjawab dan Komunikasi.
2. Dikarenakan variabel kualitas kepemimpinan mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding dengan variabel-variabel lain dalam mempengaruhi kepuasan kerja, maka sebaiknya pihak institusi Pemkab. Temanggung memberikan perhatian lebih terhadap kualitas dari para pemimpin yang ada dimana dalam penelitian ini dikhususkan pada jajaran eselon III (tiga) dan eselon IV(empat). Hal yang perlu dilakukan antara lain melalui diklat kepemimpinan dan kursus-kursus di jajaran masing-masing agar dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta kewajibannya dapat lebih kreatif, berinisiatif dan memiliki keyakinan tinggi terhadap dedikasi, loyalitas dan tanggungjawabnya selaku pemimpin serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya. Bawahan akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil dan bijaksana oleh pimpinannya dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat.
3. Pengaruh yang tidak kalah pentingnya terhadap kepuasan kerja pegawai adalah variabel iklim organisasi yang kondusif dalam rangka melaksanakan tugas sebagai pelayan masyarakat. Dan diharapkan Pemkab. Temanggung dapat menjaga situasi

kerja secara lebih kondusif. Hal-hal yang dapat dilakukan dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif antara lain adalah struktur kerja yang jelas, dengan demikian pertanggungjawaban kerja para pegawai dapat dipahami dengan demikian pegawai dapat mengerti akan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pendukung keberhasilan kerja institusinya. Selain itu peningkatan kesejahteraan melalui penghargaan bagi pegawai yang berprestasi akan menimbulkan dampak positif. Pemkab.Temanggung hendaknya mampu memberikan yang terbaik bagi para pegawainya sehingga kemalasan, kemangkiran dan absensi akan berkurang secara signifikan.

4. Variabel motivasi kerja juga perlu untuk diperhatikan dengan baik karena akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal-hal yang berhubungan dengan motivasi kerja antar lain : pegawai memiliki ketertarikan akan pekerjaan yang dijalannya. Hal ini dapat dibuktikan dari keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban kerja dan memiliki jenjang karir yang jelas seiring dengan kinerja yang memuaskan. Bidang kerja yang efisien akan lebih merangsang pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan tanggungjawabnya. Pegawai yang termotivasi dengan baik akan menikmati pekerjaan sesuai bidang tugas dan tanggungjawabnya masing-masing selaku aparat di daerah.
5. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja pegawai yang didukung oleh variabel variabel kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi akan berpengaruh terhadap komitmen pegawai terhadap institusinya. Pegawai yang merasa puas dalam bekerja

akan meninggalkan hal-hal yang merugikan bagi organisasinya seperti berkurangnya absensi, berkurangnya kemangkiran dan makin tingginya loyalitas pada organisasi baik secara institusional maupun emosional.

6. Hasil analisis data dapat diketahui bahwa dari beberapa variabel baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi, maka pihak organisasi dalam hal ini Pemkab. Temanggung harus memperhatikan variabel-variabel kepuasan kerja yang antara lain memfokuskan pada variabel yang terkait dengan kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi. Hal utama yang diharapkan adalah semakin tingginya komitmen terhadap organisasi, dan secara nyata memiliki kesetiaan, integritas, rasa memiliki (*self-belonging*) dan menjadi bagian tak terpisahkan terhadap organisasinya dalam rangka membawa nama baik organisasi ke depan.
7. Dapat disimpulkan bahwa Pemkab. Temanggung perlu memperhatikan tingkat kepuasan kerja pegawainya agar memiliki integritas dan komitmen yang tinggi pada organisasinya sehingga diharapkan dapat terwujud pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan semakin lancarnya pelayanan terhadap masyarakat (*Reinventing Governance*).

Tabel 5.2

## Implikasi Manajerial

No.	Kebijakan Manajerial	Implikasi Manajerial
1.	Kualitas kepemimpinan	<p><u>Inisiatif</u> : Pimpinan mampu mendorong kreatifitas dari bawahannya dan menyelesaikan pekerjaan sesuai inisiatifnya sendiri di Pemkab. Temanggung.</p> <p><u>Keyakinan</u> : Pimpinan yakin akan kemampuan dari bawahan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta memberikan kesempatan bawahan untuk berkembang lebih baik lagi dalam bekerja di Pemkab. Temanggung.</p> <p><u>Pertanggung jawaban</u> : Pimpinan mampu memberikan dorongan dan semangat pada bawahannya dalam menyelesaikan tugas sehingga bawahan mampu memikul tanggungjawabnya selaku pengawas yang mengemban tugas dan pekerjaan di Pemkab. Temanggung.</p> <p><u>Komunikasi</u> : Pimpinan mampu berkomunikasi baik secara formal dan nonformal pada bawahannya sehingga pimpinan dapat memberikan semangat kerja pegawainya di Pemkab. Temanggung.</p>
2.	Motivasi kerja	<p><u>Ketertarikan pada tugas</u> : Pegawai diharapkan mampu menyelesaikan tugas sesuai kemampuan dan bidang pekerjaan yang ada di Pemkab. Temanggung.</p> <p><u>Efisiensi</u> : Pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dan efisien dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan di Pemkab. Temanggung.</p> <p><u>Menikmati pekerjaan</u> : Penempatan pegawai yang bekerja di Pemkab. Temanggung harus sesuai kualifikasi (<i>the right man on the right place</i>) sehingga pegawai betul-betul senang dan menikmati pekerjaannya.</p>
3.	Iklim organisasi	<p><u>Struktur kerja</u> : Pemkab. Temanggung perlu memiliki struktur organisasi dan tata kerja pegawai secara jelas dan tegas sehingga pegawai tidak banyak melakukan kesalahan dalam bekerja atau bertugas.</p> <p><u>Pertanggungjawaban</u> : Semua pegawai di Pemkab. Temanggung sangat perlu memperhatikan pelayanan yang diberikan pada masyarakat sehingga semua pekerjaannya dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p><u>Penghargaan</u> : Pemkab. Temanggung seharusnya memberikan perhatian pada pegawainya yang sudah bekerja dengan baik dan bertanggungjawab melalui beberapa penghargaan dan fasilitas kerja.</p>
4.	Kepuasan kerja	<p><u>Pekerjaan yang dilakukan</u> : Pemkab. Temanggung harus memperhatikan bidang pekerjaan (<i>job description</i>) yang dilakukan oleh pegawainya sehingga bidang pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan harapan pegawai dengan demikian pegawai akan terpuaskan.</p> <p><u>Kesempatan promosi</u> : Pemkab. Temanggung harus menciptakan kesempatan promosi pegawainya dengan adil dan transparan yang dapat diterima pegawai secara umum sesuai gol/ruang kepangkatan yang nantinya pegawai akan terpuaskan dengan pekerjaannya.</p>

Lanjutan Tabel 5.2 ( Implikasi Manajerial )

		<p><u>Dukungan rekan kerja</u> : Pemkab. Temanggung harus menciptakan hubungan yang serasi antar rekan kerja dengan demikian suasana kerja yang harmonis antar pegawai akan mempertinggi kepuasan yang dirasakan pegawai.</p> <p><u>Dukungan atasan</u> : Pemkab. Temanggung harus mampu menciptakan sinergi yang baik antar atasan dengan bawahan dalam lingkup kerja sehingga dukungan atasan/pimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.</p>
5.	Komitmen Organisasi	<p><u>Afektif</u> : Pegawai yang sudah terpenuhi kepuasannya dalam kerja akan merasa terikat dan setia pada institusinya di Pemkab. Temanggung.</p> <p><u>Continuan</u> : Pegawai yang sudah terpuaskan dalam bekerja akan merasa menjadi bagian dari keluarga diinstitusi tempatnya bekerja yaitu di Pemkab. Temanggung.</p> <p><u>Normatif</u> : Kesetiaan bekerja di Pemkab. Temanggung terjadi apabila pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi pemerintahan ini.</p>

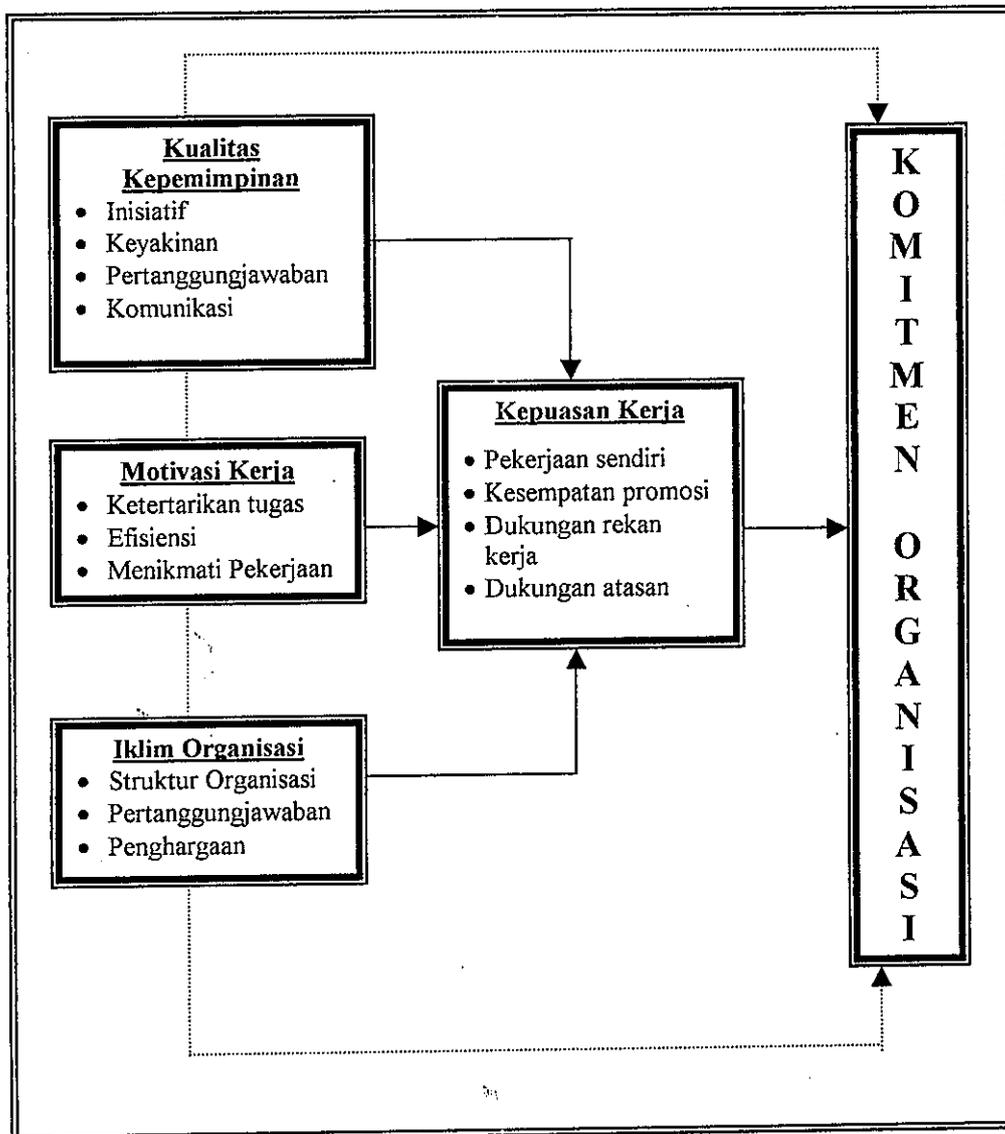
*ad  
m  
ad  
keluar  
pemerin*

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2005).

Selain implikasi manajerial yang sudah peneliti jelaskan dalam penelitian ini, peneliti mencoba memberikan gambaran/ ilustrasi pemecahan masalah “ Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Pemkab. Temanggung dan relevansinya terhadap komitmen organisasi”. Wujud pengajuan hasil penelitian ini disajikan lewat framework atas pengelolaan manajemen sumberdaya pegawai dalam berkomitmen pada organisasinya.

Gambar 5.1

**Framework Pengelolaan Sumber Daya Pegawai dalam Berkomitmen terhadap Organisasi di Pemkab. Temanggung**



Sumber : Dikembangkan dari penelitian ini (2005).

Framework di Gambar 5.1 mengemukakan pentingnya pengelolaan sumberdaya pegawai dalam rangka meningkatkan komitmen terhadap organisasinya. Dengan memperhatikan dimensi-dimensi yang terdapat pada kepuasan kerja melalui

pemilihan strategi yang tepat dalam pengelolaan pegawai dan lewat dukungan komponen-komponen yang sangat dibutuhkan oleh pegawai di lingkungan Pemkab. Temanggung seperti perwujudan iklim organisasi yang kondusif, termotivasinya pegawai dalam bekerja, dan dukungan pimpinan melalui kualitas kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan komitmen pegawai pada institusinya. Adapun aplikasi strategi yang dapat di-implementasikan meliputi :

1. Kualitas kepemimpinan yang meliputi inisiatif, keyakinan, pertanggungjawaban dan komunikasi merupakan kondisi obyektif seorang pemimpin yang mempunyai tanggungjawab akan pekerjaan dan yang dipimpin serta mampu memberikan yang terbaik bagi organisasi dan bawahannya melalui suri-teladan, kebijakan, kreatifitas pimpinan dalam bekerja.
2. Motivasi kerja yang baik menimbulkan semangat dan dorongan yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diembannya, yang meliputi ketertarikan pada bidang pekerjaan yang digelutinya, bekerja dengan lebih efisien dan efektif, dan dapat menikmati pekerjaannya sehari-hari.
3. Iklim organisasi yang kondusif sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Semakin kondusif situasi organisasi maka akan semakin betah bekerja didalamnya melalui penerapan struktur organisasi / tata kerja yang jelas dan transparan, model pertanggungjawaban yang jelas dan akuntabel serta pemberian penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang berprestasi dan yang telah lama mengabdikan.

Hal penting lainnya setelah variabel pendukung kepuasan kerja dilaksanakan dan diterapkan dengan baik melalui suatu sistem yang dapat diterima oleh semua

pegawai, maka diharapkan dapat memberikan masukan yang positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dari sudut pandang manajemen sumberdaya pegawai terlihat bahwa pegawai puas akan pekerjaannya, puas akan kesempatan promosi, puas atas dukungan rekan kerja dan puas terhadap atasannya.

Langkah berikut setelah adanya peningkatan kepuasan kerja adalah semakin meningkatnya komitmen pegawai terhadap institusinya dimana terlihat dari semakin loyalnya pegawai pada organisasinya, keyakinan dan kebanggaan pegawai akan organisasinya dimana mereka bekerja, baik di waktu sekarang dan dimasa yang akan datang.

## **5.6 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan relevansinya terhadap komitmen organisasi yang dilaksanakan oleh pegawai di Pemkab. Temanggung. Namun penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang kiranya dapat diperbaiki dan dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam kerangka manajemen strategik sumberdaya manusia, penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai eselon III (tiga) dan eselon IV(empat) di Pemkab. Temanggung, sehingga hasilnya belum maksimal dan komprehensif karena masih ada jajaran eselon lain seperti eselon II (dua) dan eselon I(satu) yang belum diteliti.. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat melengkapi bagian yang belum diteliti sehingga hasilnya dapat diperbandingkan seberapa besar masing-masing eselon terpengaruh oleh variabel-variabel penelitian yang telah disajikan.

2. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian terbatas hanya lima variabel laten dan tujuhbelas variabel indikator yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada. Pada variabel kepuasan kerja masih banyak yang mempengaruhi selain ketiga variabel yang diteliti, dan akan lebih baik bila melengkapi dan menambah variabel-variabel lainnya. Dengan demikian komitmen organisasi benar-benar mendapat dukungan yang kuat akan kondisi dan situasi yang terbaru sesuai dengan variabel yang dipilih sebagai tambahan penelitian.

### **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mengenai analisis faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan hubungannya terhadap komitmen organisasi masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah :

1. Untuk agenda penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, baik dari sisi subyek maupun obyek lokasi penelitian seperti pada organisasi pemerintahan berskala provinsi, nasional, perusahaan swasta, dan BUMN, sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan diharapkan dapat lebih lebih sempurna.
2. Pada penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan penambahan variabel-variabel lainnya yang dapat mempengaruhi variabel kepuasan kerja dalam mencapai komitmen organisasi, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat dikembangkan lebih baik dan komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, C. John et al 1994, "Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method", *Journal of Management Review*, Vol. 9 No.3 p. 472-509.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D.W., 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review nad Recommend Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 193(3), pp.411-423.
- Arbuckle, J.L., 1999, Amos 5.0 User's Guide : SPSS, SmallWaters Corporation.
- Arthur, J.B, 1994, "Pengaruh dari Sistem Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Produksi dan Perputaran", *Academy of Management Journal*, 37:p 670-687.
- Augusty Ferdinand, 2002, Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor, BP Undip.
- Babakus, Emin et al., 1996, "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, Number 3 P.33-46.
- Barney, J.B, 1991,"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal Management*, Vol. 17, No. 1, p.99-120.
- Batememan, T. Sayles and Strasser, 1984, "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy Management Journal*, Vo.27, No.1, p: 95-112.
- Blair Edward, Kirk Smith, Eli Jones, 2000, "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.20, No.4, p: 215-226.
- Blau, Gary, 1999, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", *Human Relation*, Vol .52, No. 8 P. 1099 – 1113.
- Browne, M.W., & Cudeck, R., 1993, Alternative Ways of Assessing Model Fit In K.A. Bollen & J.S. Lomg (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. California, London, New Delhi: Sage Publications Inc.
- Brown, Steve, 1998," New Evidence on Quality in Manufacturing Plants : A Challenge to Lean Production", *Production and Inventory Management Journal*, First quarter, p:24-29.

- Burke, R.J. 1992, "Management Practice Employees, Satisfaction and Perceptions of Quality of Service", *Psychological Report*, Vol.77, p.748-754.
- Campbell, et. al. 1970, *Management : Behavior , Performance and Effectiveness* McGraw-Hill Book Co, New York.
- Cherington, J., 1994, "The Management of Individual and Organizational Performance", *Organizational Behavior, USA, Ally & Bacon*.
- Church Allan H. et al, 1992, "Evolution or Revolution in the Values of Organization Development: Commentary on the State of the Field", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 5, No.4 P. 6-23.
- Cooke Ernest F, 1999, "Control and Motivation in Sales Management through The Compensation Plan", *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Cooper, Donald R., dan C.William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta.
- Cropanzano, R., James K., & Konovsky, M.A, 1993, "Dispositional Effectivity as a Predictor of Work Attitude and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, No.14, p : 595-606.
- Davis, K, 1981, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, McGraw-Hill Publishing Company, Ltd. New Delhi.
- Day David V. and Bedeian G. Arthur, 1991, "Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate", *Journal of Management*, Vol. 7, No. 3 P.589-600.
- DeGroot, Timothy et al, 2000, " Meta- Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Denison Daniel R., 1996, "What is The Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *The Academy of Management Review*, Vol.21 No.3 P.619-654.
- Domiri, 2001, "Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja". *Magister Manajemen UNDIP*.
- Dwyer, Robert F., Paul H.Schur, 1987, "Developing Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.51 April, p.11-27.

- Ference, Gene., 2000, "Improving Organizational Performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Flippo, E.B., 1984, *Personnel Management*. Sixth Edition, McGraw-hill Book Co, Singapore.
- Ganzach, Yoav, 1998, "Intelligence and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol 41, No.5, p. 526-539.
- Grant, Kent., David W. Cravens, George S.Low, and William C. Moncrief, 2001, "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.2 :pp:165-178.
- Grant, Kent et al, 2001,"The Role of Satisfaction with Territory Design on The Motivation, Attitudes and Work Outcomes of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol.23, No.2, p.165-178.
- Hair Jr. Joseph F., Ralph E. Anderson, Ronald L. Tantham, William C. Black,1995, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice Hall International.
- Harif Amali, R., 2001. "Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Keluar". *Tesis UGM Yogyakarta* (Tidak Dipublikasikan).
- Hulland, J., Chow, Y.H., & Lam, S. 1996, Use of Causal Models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp.181-197.
- Husein Umar, 1996, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Rajawali Press, Jakarta.
- Judge, Timothy A and Edwin A. Locke, 1993, 1993, "Effect of Disfunctional Thought Processes on Subjective Well – Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* Vol 78, No. 3 p. 475 – 490.
- Judge, Timothy A. and Shinchiro Watanabe, 1993, "Another Look at the Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No. 6 p. 939 – 949.
- Kanter, R.M., 1989, *Beyond The Cowboy and The Corporat: A Call to action in Staw*, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company.

Kerlinger, F.N., 1973, "Foundations of Behavioural Research", New York: Holt Raneheart and Winston, Inc.

Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2002, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002.

Kinman, Gail and Russell Kinman, 2001, "The Role of Motivation to Learn in Management Education", *Journal of Workplace Learning*, Vol.13 No.4 P. 132-143.

Kirkman, Bradley L., 2001, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", *Academy of Management Journal*, Vol.44 No.3 p. 557-569.

Laschinger et al, 1999, "Leader Behaviour Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness", *Journal of Nursing Administration*, No. 5, p.28-39.

Laschinger et al, 2001, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Management Review [HCM]*, Vol.26 Iss: 3 p.7.

Lawler Edward.E.,1988, "Pay for Performance: Making It Work, Personnel, Outlook on Compensation and Benefits".

Lee Thomas W. et al., 1992, "Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes", *Journal of Management*, Vol. 18 No.1 P. 15-32.

Low George S. et al, 2000, "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", *European Journal of Marketing*, Vol.35 No.5/6 p.587-611.

Lund Daulatram B., 2003., "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18 No.3 P. 219-236.

Luthans, F., & Thompson, K.R. 1987. "Theory D and O.B. Mod.: Synergetic or opposite approaches to performance improvement?", *Journal of Organizational Behaviour Management*, Vol.9, p:105-124.

Luthans, F., 1998, *Organizational Behavior* (8<sup>th</sup> ed.) Mc. Graw Hill, Inc. Singapore, p: 144-146.

Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1991, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta.

- McNeese-Smith, Donna., 1995, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*.
- Meyer, John P., D.Ramona Bobocel, Natalie J. Allen, 1991, "Development of Organizational Commitment during the First Year of Employment : A Longitudinal Study of Pre-and Post-Entry Influences", *Journal of Management*, Vol.17, No.4 p.717-733.
- Meyer J.P, Allen N.J & Smith C.A., 1993, "Commitment to Organizations and Occupation : Extension and Test of Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, p:538-551.
- Meyer & Allen, Benkhoff, Birgit, 1997, "Ignoring Commitment is Costly : New Approaches Establish The Missing Link Between and Performance", *Human Relations*, Vol.50, No.6, pp:701-726.
- Meyer J.P, Chaterine A. Smith, 2000, "HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.17 No. 4, p.319-331.
- Moncrief III, William C., 1986, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research*, August, p.261-270.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltham, dan Rohit Deshpande, 1992, "Relationships between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. XXIX, August, p.314-328.
- Morgan R. M. and Hunt S. D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, P. 20-36.
- Mowday, R.T., R.M. Steers and I.W., Porter, 1979,"The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 84: pp 408-414.
- Muhadjir, 1990, *Metode Riset*, Penerbit Rake Sarasih, PO. BOX 83, Yogyakarta.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE Yogyakarta.
- Ostroff, Cheri, 1992. "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performances: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vo. 77 No.6, P. 963-974.
- Peraturan Daerah No.7 Tahun 2004 tentang Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung.

- Plank, Richard E., David A Reid, Ellen Bolman Pullin, 2000, "Perceived Trust in Business-to-Business Sales : A New Measure", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.19, No.3 (Summer), p.748-754.
- Pullins, Ellen Bolman, Curtis P. Haugtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki, (2000), "Individual differences in Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No.7, pp.466-478.
- Rich, Gregory A., 1997. "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople", *Journal of Management* Vol. 25, No. 4 P. 3 9-328.
- Robert Vandenberg J, Chates E. Lance, 1992, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational", *Journal of Management*, Vol.18, No.1, p.153-167.
- Robbins, Stephen P., 1996., *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, PT. Prehallindo, Jakarta.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. 1975. "Some relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, Peserta:318-328.
- Schuller, Randall S dan Susan E Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Shadur Mark A., et al. 1999. "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group & Organization Management*, Vol. 24, No.4 P. 479-503.
- Shea Christine M., 1999, "The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task", *Journal of Business*, Vol. 72, No. 3.
- Shoemaker Mary E., 1999, "Leadership Practices in Sales Managers associated with the Self-Efficacy, Role Clarity and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 4 P.1-19.
- Shore, L., & Martin, H., 1989. "Job Satisfaction and Organizational Commitment relation to Work Performance and Turnover Intentions". *Human Relations*, Vol. 429 No. 7 pp: 625-638.
- Smith, Kirk., Eli Jones and Edward Blair, 2000, "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", *Journal of Personal Selling of Sales Management*, Vol.XX, No.4 p.215-226.

- Smith, Kirk et al, 2000, "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No. 4 P. 215-226.
- Staw, B.W. 1991, Psychological Dimensions of Organizational Behaviour : Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations, *Maxwell Mac Millan*.
- Sugiyono, 1999, Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Pertama, CV. Alfa Beta, Bandung.
- Suparmoko, 1991, Metode Penelitian Praktis, BPFY Yogyakarta, edisi ke 3.
- Sutrisno Hadi, 1997, Seri Program Statistik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S., 1996. Using Multivariate Statistics (Third ed.). New York: Harpoer Collings Colege Publishers.
- Tansuhaj, Patriya., Donna, Randall & Jim, McCullough,1998. "A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function", *The Journal of Service Marketing*, Vol.2, No.3.
- Thorlakson Alan J.H. & Robert P. Murray, 1996, "An Empirical Study of Empowerment in the Workplace", *Journal Group & Organization Management*, Vol. 21 No.1 pp: 67-83.
- Vandenberg Robert J. and Charles E. Lance, 1992, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, Vol.18 No.1 P.153-167.
- Vest M. J., Scott K.D., and Markham S.E., 1994, "Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction and Instrumentality Beliefs in a Merit Pay Environment". *Journal of Business & Psychology*, Vol.9 No.2, p.171-181.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. 1991. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, Purdue University, P:601-617.
- Yukl, G. 1989. "Management Leadership : A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol.15, No.2, State University of New York at Albany. P:251-289.
- Zineldin, Mosad and Johnsson, Patrik, 2000, "An Examination of The Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: an empirical study of the Swedish Wood Industry", *TQM Magazine* [TQM] Vo. 12 Iss: 4 p : 245