

**ANALISIS PENGARUH PERAN  
KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
(Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah  
Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh:**

**SUPARMAN, SE  
C4A006074**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
S E M A R A N G  
2 0 0 7**



## *Sertifikasi*

Saya, *Suparman*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Suparman

30 Oktober 2007

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
ANALISIS PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
(Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah  
Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)**

yang disusun oleh Suparman, NIM C4A006074  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 7 Nopember 2007  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. H. Mudji Raharjo, SU

Dra. Niken Rahayu, MS

Semarang 7 Nopember 2007  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwiharjo

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to evaluate and to test the influences of leadership role, motivation and commitment in the organization toward job's satisfaction and also increasing of the employee's performance. This can be done by using the variables based on the previous researches, such as from: Challagala and Shervani, (2006); Jurkeiwick, (2001); McNeese-Smith, (1996); Suliman (2002); Ostrof, (2003); and Laschinger et al., (2001), who find the influence of leadership role, motivation and commitment organization in the workplace toward job's satisfaction and the influence of that job satisfaction, leadership role and commitment organization toward employee's performance. By using those variables in the evaluation, ones would be expected to solve the problems which happen in the State Government's employee's of Sukamara Regency in the Province of Central Borneo that there are high absences in it, and creating a lower commitment in the organization consequently, losing of motivation and thus, resulting in lower employee's performance.*

*The responder in this research were 121 employee's of State Government's of Sukamara Regency in Central Borneo Province. The combinations of Structural Equation Modeling (SEM) and AMOS software are being used to analyzed the collected data. The analyses are proven that leadership role, motivation and commitment in the organization will bring a positive impact and increasing the job's satisfaction significantly. Furthermore, the job's satisfaction leadership role and commitment organization will bring a positive effect and increasing the employee's performance respectfully.*

*This empirical result indicated in order to fulfill and to increase the job's satisfaction in State Government's of Sukamara Regency in Central Borne Province is that every division in the organization needs to put an attention in the leadership role, motivation and organization's commitment values, because these values are verified to influence the highs and lows of job's satisfaction and. As well as, the job's satisfaction, leadership role and commitment organization will affect the highs and lows of job's performance.*

*Key Word : Leadership Role, Motivation, Organization Commitment, Job's Satisfaction and Employee's Performance.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan variabel-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Challagala dan Shervani, (2006); Jurkeiwick, (2001); McNeese-Smith, (1996); Suliman (2002); Ostrof, (2003); dan Laschinger et al., (2001), yang menemukan pengaruh peran kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, yaitu adanya realisasi absensi yang tinggi yang dapat mengakibatkan rendahnya komitmen organisasi, motivasi dan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai yang rendah.

Responden penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, sejumlah 121 pegawai. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, masing-masing unit organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor seperti peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Kata Kunci : Peran Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

## KATA PENGANTAR

*Bismillaahir Rohmaanir Rohim.*

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan melampaui berbagai kesulitan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun nasihat serta semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Management atas kepemimpinannya yang arif dan bijaksana.
2. Drs. H. Mudji Raharjo, SU, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.

3. Dra. Niken Rahayu, MS, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA dan Drs. Fuad Mas'ud, MIR, yang telah membantu dan memberikan saran-saran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Kaspinor, SE dan bapak Ahmad Zunani, SH, beserta seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara terimakasih atas kerja sama yang baik.
6. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
7. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
8. Kedua orang tuaku tercinta, yang telah memberikan segala cinta, doa yang tiada henti dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
9. Kakak-kakku, yang tiada henti dan lelah selalu mensupport dan mendukung selama ini, terimakasih atas kesabarannya.

10. "Onekku" terimakasih atas perhatian dan pengertiannya selama ini semoga selalu abadi.

11. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Hanya doa dan ucapan syukur yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, 30 Oktober 2007

Suparman



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikasi.....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar.....	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	
2.1. Telaah Pustaka.....	11
2.2. Penelitian Terdahulu.....	21
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25
2.4. Indikator Variabel.....	27
2.5. Penentuan Variabel Dependen dan Independen.....	32
2.6. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	32
2.7. Pengaruh Antar Variabel.....	34
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	41

3.2. Populasi.....	42
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	43
3.4. Metode Analisis.....	44
3.5. Pengujian Hipotesis.....	45
<b>BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Data dan Deskriptif Responden.....	52
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data.....	57
4.3. Pengujian Hipotesis.....	78
4.4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	79
<b>BAB V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	
5.1. Simpulan.....	81
5.2. Implikasi Teoritis.....	84
5.3. Implikasi Manejerial.....	86
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	88
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	89
Daftar Referensi.....	90

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Telah terjadi perubahan yang cukup fundamental dalam mekanisme penyelenggaraan pemerintah di Indonesia. Perubahan tersebut terutama terkait dengan dilaksanakannya otonomi daerah sebagaimana yang diamanatkan dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kedua Undang-undang itu mensyaratkan ada otonomi yang memberikan desentralisasi kewenangan yang lebih luas dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. Pada perjalanan selanjutnya sesuai dengan tuntutan reformasi sebagaimana yang diamanatkan oleh UU Nomer 22 Tahun 1999 yang menginginkan termujudnya sistem dan semangat desentralisasi dan dekonsentralisasi, melalui DPRD Propinsi Kalimantan Tengah, Pembantu Bupati Wilayah Sukamara diusulkan ke Pemerintah Pusat untuk menjadi kabupaten yang definitif. Perwujudan kabupaten yang telah lama menjadi idaman ini telah terjawab dengan ditetapkannya/disahkannya UU Nomor 5 Tahun 2002 tentang Delapan Kabupaten Baru di Kalimantan Tengah oleh DPR RI melalui Sidang Paripurna pada tanggal 11 maret 2002.

Konsekuensi logis terjadinya pelimpahan wewenang adalah dalam hal penatan perangkat organisasi Pemerintah Daerah yang berubah baik dalam struktur maupun

pola manajemen birokrasinya di tingkat Pemerintah Daerah. Sebab bagaimanapun juga perangkat aturan dan hukum yang ditetapkan dalam rangka mengatur pemerintahan, efektivitasnya akan sangat ditentukan dalam implementasinya. Perkembangan pemerintah sebagai organisasi modern yang pada hakekatnya merupakan organisasi pelayan masyarakat, efektivitasnya tergantung kepada sistem administrasi dan pola manajemen yang diterapkan (Kaspinor, 2004).

Ada tiga komponen utama yang berperan dalam kerangka penerapan sistem birokrasi pemerintah yaitu: *pertama* adalah aturan main (konstitusi, hukum, dan etika), *kedua* adalah lembaga-lembaga yang berwenang melaksanakan aturan main, *ketiga* adalah pelaku (pegawai pemerintah termasuk pimpinan pemerintah), (Kaspinor, 2004). Aturan main diperlukan untuk menjamin kelangsungan proses dan pengambilan keputusan yang harus ditaati semua pihak. Aturan main akan mengatur tentang kelembagaan, hak, wewenang, pengawasan dan pemberian perlindungan termasuk pemberian sanksi kepada pihak-pihak yang dirujuk oleh aturan main tersebut. Konstitusi termasuk undang-undang didalamnya merupakan aturan main yang menjadi rujukan pemerintah dan warga negara dalam melaksanakan kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam hal ini termasuk adalah pengaturan tentang tugas dan wewenang struktur birokrasi pemerintah daerah.

Berkaitan dengan penerapan konstitusi tersebut, maka operasionalnya akan dilaksanakan oleh lembaga-lembaga yang dirujuk oleh aturan main tersebut. Pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah kelembagaan akan merujuk pada kelembagaan di tingkat pemerintah daerah sebagai

konsekuensi logisnya. Dengan diberlakukannya UU Nomor 22 tahun 1999 tersebut menuntut dilakukan penataan kembali kelembagaan pemerintah daerah. Karena ada terdapat beberapa perubahan dalam wewenang yang diberikan kepada pemerintah daerah. Perubahan secara kelembagaan akan berupa rasionalisasi struktur kelembagaan yang mengacu pada peran dan tugas baru sebagaimana amanat dari undang-undang tersebut.

Hal lain selain konstitusi dan kelembagaan yang nantinya akan berperan bagi efektifitasnya peran birokrasi pemerintah adalah orang-orang yang akan berperan sebagai pelaku dan bertanggung jawab bekerjanya suatu sistem. Sebab semodern apapun organisasi, maka faktor sumber daya manusia ini masih menjadi kunci keberhasilannya. Sebagaimana dikatakan Stoner (1996) bagaimana sebuah organisasi akan mampu melaksanakan tanggung jawabnya akan banyak tergantung pada orang-orang yang mengelolanya.

Berkaitan dengan organisasi kelembagaan di tingkat pemerintah daerah, berdasarkan UU Nomor 22 tahun 1999 pasal 68 ayat 1 dan 2 secara tegas memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk menyusun perangkat organisasi serta formasi dan persyaratan jabatan sesuai dengan pedoman yang diberikan oleh pemerintah pusat. Sesuai dengan amanat yang diberikan oleh UU tersebut maka perangkat organisasi yang dibentuk oleh masing-masing pemerintah daerah akan sangat tergantung pada seberapa besar urusan yang akan diambil alih oleh pemerintah daerah sebatas kewenangannya. Penetapan struktur dan penempatan

personal-personal (pegawai) yang akan menempati posisi dalam susunan keorganisasian yang baru menjadi kewenangan penuh pemerintah daerah.

Masalah lain yang terjadi dengan diberlakukannya otonomi daerah adalah penataan personel (pegawai) daerah dan adanya pelimpahan pegawai pusat kepada daerah. Dalam operasinya ternyata telah menimbulkan friksi-friksi terutama pada penempatan jabatan-jabatan tertentu dalam sistem keorganisasian yang baru. Banyak pegawai yang kehilangan jabatan semula karena perubahan struktur, atau pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan pangkat/golongan ataupun kecakapannya. Kondisi ini harus dilewati sebagai masa transisi menuju sistem keorganisasian pemerintah daerah yang efektif.

Efektivitas birokrasi pemerintah yang menekankan pada fungsinya ketiga elemen yaitu aturan main, kelembagaan, dan personal (pegawai) dalam penerapannya akan sangat ditentukan oleh personal (pegawai) sebagai operatornya. Persolannya kemudian adalah bagaimana pegawai yang ditempatkan dalam struktur birokrasi tersebut dapat menjalankan fungsinya. Sehingga dalam kerangka proses pencapaian tujuan organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor yang penting. Sebab kinerja merupakan ukuran sejauh mana kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang diberikan oleh organisasinya.

Dilakukannya penataan pegawai dalam struktur keorganisasian pemerintah daerah yang baru, maka menimbulkan adanya ketidakpuasan pada sebagian pegawai pemerintah daerah. Ketidakpuasan ini akan dapat berimplikasi pada menurunnya

motivasi kerja dan komitmen kerja yang bermuara pada rendahnya kepuasan kerja yang berdampak menurunnya kinerja pegawai.

Banyak kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroiti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Fuad Mas'ud, 2004). Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan, dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut (Alison dan Hartley, 2000). Hal ini membutuhkan suatu pendekatan yang tidak hanya tentang "implementasi" kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya tetapi undang-undang yang mengatur (Weick, 1995) dalam (Allison dan Hartley, 2000). Inovasi tidak dapat ditetapkan sebelumnya dan oleh karena itu peran kepemimpinan adalah untuk memberikan suatu kerangka dalam mengamati, memelihara, membagi, menggambarkan dan juga mengimplementasikan. Penelitian (Heffes, 2006) pada perguruan tinggi di Amerika dalam beberapa dekade peran kepemimpinan mempunyai pengaruh di dalam membentuk dan mendukung perkembangan organisasi dan kepuasan kerja.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani, (2006) terhadap 270 pegawai di 5 divisi produk industri dari dua perusahaan fortune 500.

juga menunjukkan bahwa kontrol aktifitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan menggambarkan pembedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku. Akhirnya hasil tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin (supervisor) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Tujuan sistem kontrol yaitu untuk memastikan pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang diinginkan. Dua jenis kontrol, output dan behavior (perilaku) telah diajukan untuk mempengaruhi konsekwensi-konsekwensi kerja yang penting, seperti kinerja dan kepuasan kerja (Anderson et al., 1993 dalam Challagalla dan Shervani, 2006).

Senada dengan peran kepemimpinan, motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Menurut House et al (1993) menyatakan bahwa 30% dari waktu para pimpinan digunakan untuk mengurus masalah lingkungan manusia (pegawai). Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada pegawai perlu memperhatikan karakteristik pegawai yang bersangkutan. Studi yang dilakukan oleh Jurkeiwick (2001) membandingkan antara karyawan dan supervisor sektor publik dan swasta memberikan hasil yang berbeda. Pada pegawai sektor publik lebih cenderung motivasi kerja mereka disebabkan oleh adanya kestabilan dan keamanan dalam bekerja dimasa mendatang sebagai faktor utama yang berpengaruh. Sedangkan untuk karyawan sektor swasta motivasi mereka bekerja sangat dipengaruhi oleh tingginya gaji yang mereka peroleh dan kesempatan untuk meraih jenjang yang lebih tinggi. Pada tingkat supervisor, motivasi pegawai dalam bekerja pada instansi publik dipengaruhi oleh keterlibatan mereka dalam memberikan kontribusi dalam membuat keputusan-keputusan yang penting.



Selain itu kestabilan dan keamanan kerja masih dominan untuk instansi publik. Hasil penelitian terhadap pegawai sektor publik dan swasta tersebut sama-sama menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Smith et al. (2000) juga menemukan bahwa motivasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja.

Di sisi lain, dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya, maka kinerja pegawai juga akan ditentukan oleh sejauh mana pegawai tersebut memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai (Simmons, 2005). Gunz dan Gunz (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif. Hal ini berarti untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, organisasi harus mampu meningkatkan komitmen pegawai. Menurut hasil penelitian McNeese-Smith (1996) ditemukan hubungan yang signifikan positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kepuasan kerja. Kemudian Suliman (2002) dalam penelitiannya dikawasan Timur Tengah menemukan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja pegawai.

Tingginya absensi dan sering bolos mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang rendah dari pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara. Bila seorang pegawai dibayar pada waktu tidak bekerja maka hal yang negatif ini sungguh berpengaruh terhadap produktivitas. Waktu absen yang terlampau banyak tidak saja memakan banyak biaya, tetapi juga berpengaruh negatif terhadap produktivitas jika orang-orang yang tidak terlatih harus menggantikan mereka yang berpengalaman, waktu menunggu yang terlampau lama bisa menimbulkan kebutuhan akan tambahan waktu staff untuk membereskan masalah dan supervisi pun harus meningkat. Para supervisor (pimpinan) bahkan bisa memikul beberapa kewajiban dari para pekerja yang absen dan ketinggalan di hal-hal lainnya.

Selanjutnya kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan kinerja pegawai. Hal ini berarti untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, organisasi harus mampu memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (2003) terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah pada negara bagian Amerika dan Kanada. Hasil penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja.

Dari uraian tersebut diatas, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dijadikan sebagai variabel dependen sedangkan variabel independen yang digunakan hanya dibatasi pada peran kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi, dimana ketiga variabel tersebut dijustifikasi oleh penelitian terdahulu yaitu: peran

kepemimpinan (Challagalla dan Shervani, 2006), motivasi (Jurkeiwck, 2001, Smith et al., 2000), komitmen organisasi (McNeese-Smith, 1996, Suliman, 2002) dan kepuasan kerja (Ostroff, 2003, Laschinger, Finegen dan Shamian, 2001).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (2006) menunjukkan bahwa peran kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian pula halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Jurkeiwick (2001) dan Smith et al. (2000) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996) dan Suliman (2002) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (2003) dan Laschinger, Finegen dan Shamian (2001). Menemukan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka dapat di rumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja ?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ?
5. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ?

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

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Kinerja (*ferformance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali difikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Gibson, 1997).

Yukl (1998) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan

penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Untuk mengukur kinerja secara individual, McKenna dan Beech (1995) ada beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai menurut McKenna dan Beech adalah:

- Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten
- Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
- Kualitas pekerjaan
- Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2003). Menurut George dan Jones (2002), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini. Kemudian menurut Church (1995), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dipunyai 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 kerja, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai. McNessee Smith (1996) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa mendatang.

Kepuasan kerja seorang pegawai tergantung karakteristik pegawai dan situasi pekerjaan. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya.. Semakin banyak aspek dalam

pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan pegawai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Vroom (1964) dalam Luthan (2005) menggambarkan kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa katagori seperti, kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Selanjutnya, menurut Locke (1976) dalam Luthan (2005) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Locke membagi sembilan dimensi pekerjaan yang merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dan memiliki kontribusi yang kuat terhadap kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, peng-akuan, benefit, kondisi kerja, supervisi, rekan sekerja, dan perusahaan (manajemen).

Berdasarkan Luthan (2005), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam depertemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka



merasa puas. Sedangkan Luthan (2005) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat ada enam dimensi serupa dalam penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Church, Luthan, dan Locke tersebut, sehingga dimensi-dimensi ini dianggap paling mempengaruhi kepuasan kerja yang diinginkan. Keenam dimensi tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji/tunjangan, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja.

### **2.1.3 Peran Kepemimpinan**

Peran kepemimpinan (Challagalla dan Shervani, 2006) adalah pemimpin atau manajer yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan tanggung jawab implementasi, kontrol kecakapan yang dilakukan pimpinan (supervisor/manajer) dengan kata lain menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 2006). Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor

keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Lawler, 1990 dalam Challagalla dan Shervani, 2006).

Peran kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok dalam organisasi tersebut. Peran dari manajemen organisasi dapat diidentifikasi sebagai membangun suatu kebijakan dalam organisasi, membangun dan menyebar tujuan dari kebijakan, menyediakan sumber daya yang ada, menyediakan pelatihan orientasi pada permasalahan dan menstimulasi pengembangan atau kemajuan dari organisasi (Juran dan Gyron, 1993).

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (House et. al, 1999) dalam Yukl (2005). Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 1978) dalam Yukl (2005) Pakar lainya (seperti Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotler; Mintzberg 1997; Rost, 1991) dalam Yukl (2005) peran kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan,

(2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan (3) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya. Dalam penelitian definisi operasional dari kepemimpinan akan tergantung pada seberapa luas tujuan para peneliti (Campbell, 1977) dalam Yukl (2000) . Tujuannya mungkin untuk mengidentifikasi pemimpin, untuk menentukan bagaimana mereka dipilih, mengetahui apa yang mereka lakukan, untuk mengetahui mengapa mereka efektif atau menentukan apakah mereka dibutuhkan. Konsekuensinya sangat sulit bila hanya menggunakan satu definisi kepemimpinan yang cukup umum sehingga mampu mengakomodasikan berbagai makna ini dan cukup spesifik sehingga mampu berfungsi sebagai operasional variabel.

Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. (Lodge dan Derek, 1993) menyebutkan, peran pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Peran pemimpin adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

#### 2.1.4 Motivasi

Morrison (1994) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek (sasaranya) maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai. Menurut Gibson (1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Jadi lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak kearah tujuan yang diinginkan. Vroom (1964) dalam Luthan (2005) mengatakan kekuatan motivasi adalah valensi dan harapan. Teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan, hubungan usaha-kinerja (*expectancy* = pengharapan), hubungan kerja-hasil (*instrumentalitas* = perantara), dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan (*valence* = valensi).

Motivasi sebagaimana didefinisikan oleh Robbins (2003) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dalam definisi ini ada tiga (3) elemen penting yaitu; usaha, tujuan dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan

konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan.

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi).

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNesee-Smith, 1996). Porter et al (1974) dalam Robbins (2003) menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Desiana dan Soetjipto (2006) Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Porter et al. (dalam Desiana dan Soetjipto, 2006) komitmen organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Steers (1977) dalam Robbins (2003) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga katagori yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian; (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta ( karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi

harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pegawai; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari pegawai.

McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja pegawai.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani, (2006) terhadap 270 pegawai di 5 divisi produk industri dari dua perusahaan fortune 500. temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pemimpin (manajer) harus secara hati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek penguatan berubah-ubah, yang mengisyaratkan perlunya membedakan antara informasi yang tersedia dan penguatan aktual yang diembankan kepada pegawai. Mereka juga menunjukkan bahwa kontrol aktifitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan menggambarkan perbedaan yang tajam antara

dua jenis kontrol perilaku. Akhirnya hasil tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin (supervisor) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Jurkeiwick. (2001) tentang perbandingan motivasi antara pegawai (karyawan) sektor publik dan sektor swasta, serta para supervisor sektor publik dan sektor swasta memberikan hasil yang berbeda diantara kedua sektor tersebut. Sampel diambil terhadap 296 pegawai (karyawan) sektor publik, yakni kepolisian, pemadam kebakaran dan bidang administrasi publik. Sedangkan untuk sektor swasta, sampel sejumlah 333 diambil dari perusahaan jasa telekomunikasi dan jasa keuangan, khususnya karyawan yang bekerja pada divisi pemasaran, SDM, akutansi, dan costumer service. Responden diminta untuk meranking 15 faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan yang mendasarkan pada keinginan karyawan (*wants*), selanjutnya karyawan diminta untuk meranking 15 faktor yang sama dengan mendasarkan pada yang mereka rasakan saat ini terkait dengan pekerjaan (*gets*). Hasilnya menunjukkan motivasi pegawai (karyawan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Penelitian yang dilakukan oleh Smith et al. (2000) juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

McNeese-Smith (1996) menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner kepada 1000



karyawan yang dilakukan dengan teknik random sampling dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective Commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai. Dengan komitmen yang kuat, pegawai akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (2003) terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah pada negara bagian Amerika dan Kanada. Hasil penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

Secara ringkas hasil-hasil penelitian terdahulu disajikan dalam pada tabel

2.1 sebagai berikut:

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

<b>No.</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Thn</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
1.	Challagalla dan Shervani	2006	<b>Dependen:</b> Kepuasan Kerja <b>Independen:</b> Peran Kepemimpinan	Peran kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai
2.	Jurkeiwick	2001	<b>Dependen:</b> Kepuasan kerja <b>Independen:</b> Motivasi Pegawai	Hasil penelitiannya menunjukkan motivasi pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai.
3.	Smith et al.	2000	<b>Dependen:</b> Kepuasan kerja <b>Independen:</b> Motivasi Pegawai	Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai
4.	McNeese-Smith	1996	<b>Dependen:</b> Kepuasan kerja <b>Independen:</b> Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada level 0,001 (sangat signifikan)
5.	Suliman	2002	<b>Dependen:</b> Kepuasan kerja <b>Independen:</b> Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai

No.	Nama Peneliti	Thn	Variabel	Hasil
6.	Ostroff	2003	<b>Dependen:</b> Kinerja pegawai <b>Independen:</b> Kepuasan kerja	Ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan sikap terhadap kinerja pegawai
7.	Laschinger, Finegen dan Shamian	2001	<b>Dependen:</b> Kinerja pegawai <b>Independen:</b> Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

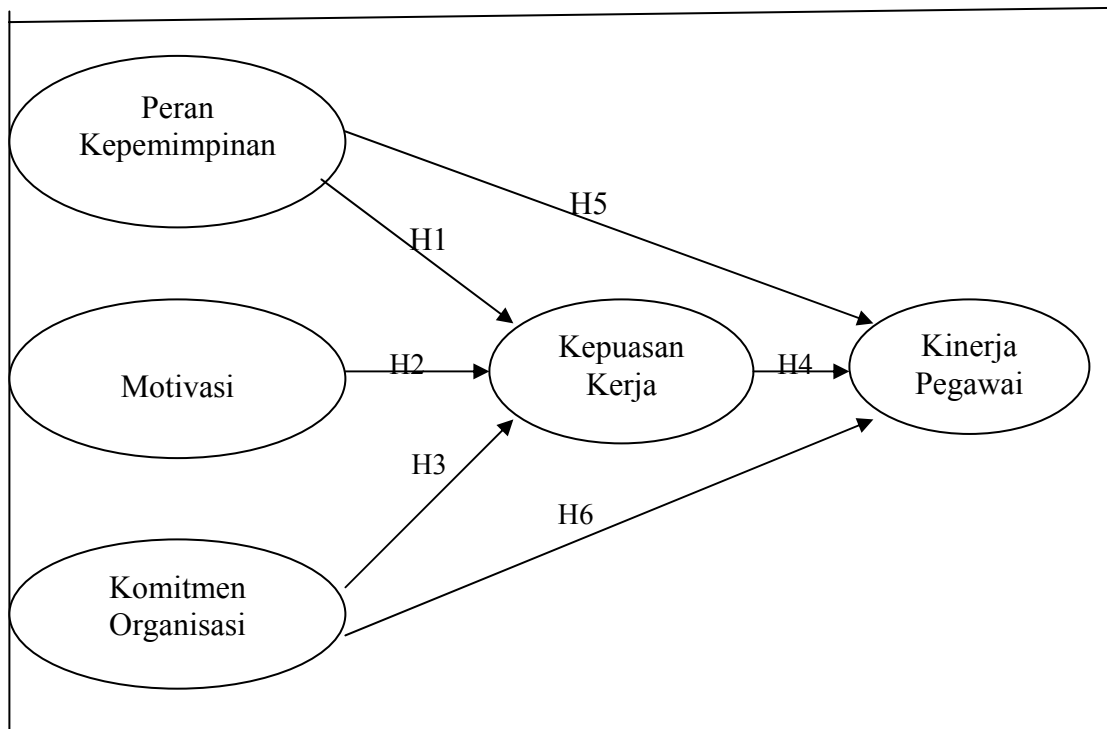
### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu Challagalla dan Shervani (2006) dalam penelitian menemukan bahwa peran kepemimpinan dan motivasi berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Jurkeiwick (2001) dan Smith et al. (2000) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi pegawai berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak memiliki motivasi.

McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada level kurang dari 1%. Hasil tersebut didukung oleh Suliman (2002) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional pada 20 perusahaan di Timur Tengah mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Selanjutnya Ostroff (2003) dan Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Semakin terpenuhinya dan meningkatnya kepuasan kerja pegawai akan berdampak positif terhadap sikap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut diatas maka dikembangkan usulan model penelitian teoritis sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1 berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan,**  
**Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam**  
**Meningkatkan Kinerja Pegawai**



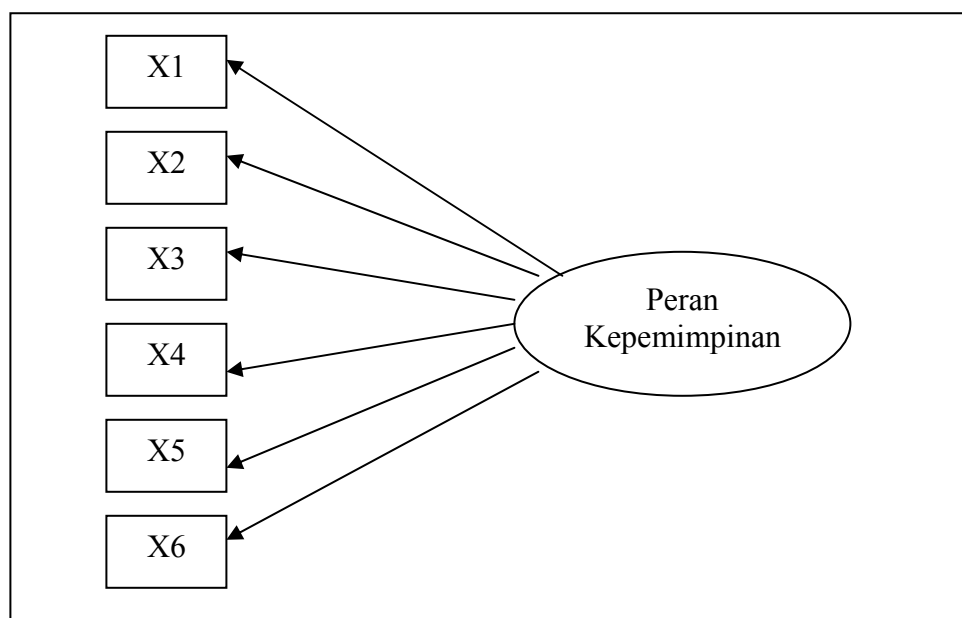
Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (dari: Challagalla dan Shervani, 2006 Jurkeiwick, 2001, Smith et al., 2000, McNeese-Smith, 1996, dan Suliman, 2002, Ostroff, 2003, dan Laschinger, Finegen dan Shamian, 2001).

## 2.4 Indikator Variabel

### 2.4.1 Indikator Peran Kepemimpinan

Pemimpin (manajer) yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Variabel ini diukur melalui enam dimensi yaitu: energi dan keteguhan hati, menentukan tujuan (visi), menantang dan mendorong, pengambil resiko, memberi inspirasi dan membantu pegawai merasa dihargai, yang dikembangkan oleh (Mansour dan Waldman, 2003) dalam Fuad Mas'ud (2004). Angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-7 sebanyak 6 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 6 dan skor maksimum 42. keenam dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar.

**Gambar 2.2**  
**Model Variabel Peran Kepemimpinan**

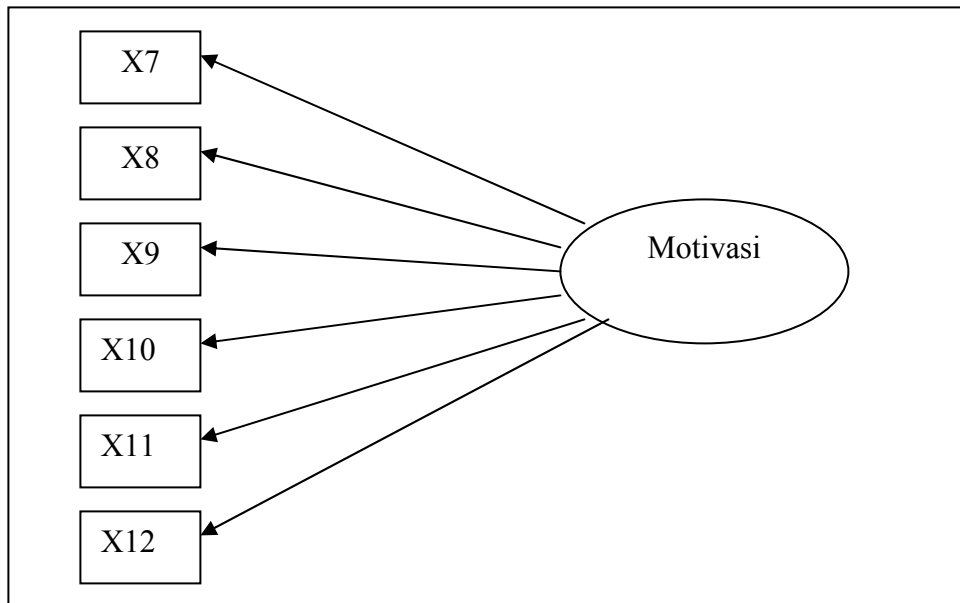


*Sumber: Mansour dan Waldman (2003) dalam Fuad Mas'ud (2004).*

### 2.4.2 Indikator Motivasi

Merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi. yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu, variabel ini diukur melalui enam dimensi yaitu: prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan (pengembangan) dan Pertalian (afiliasi), yang dikembangkan oleh (Udai, 1985) dalam Fuad Mas'ud (2004). Dengan menggunakan angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-7 sebanyak 6 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 6 dan skor maksimum 42. keenam dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar.

**Gambar 2.3**  
**Model Variabel Motivasi**

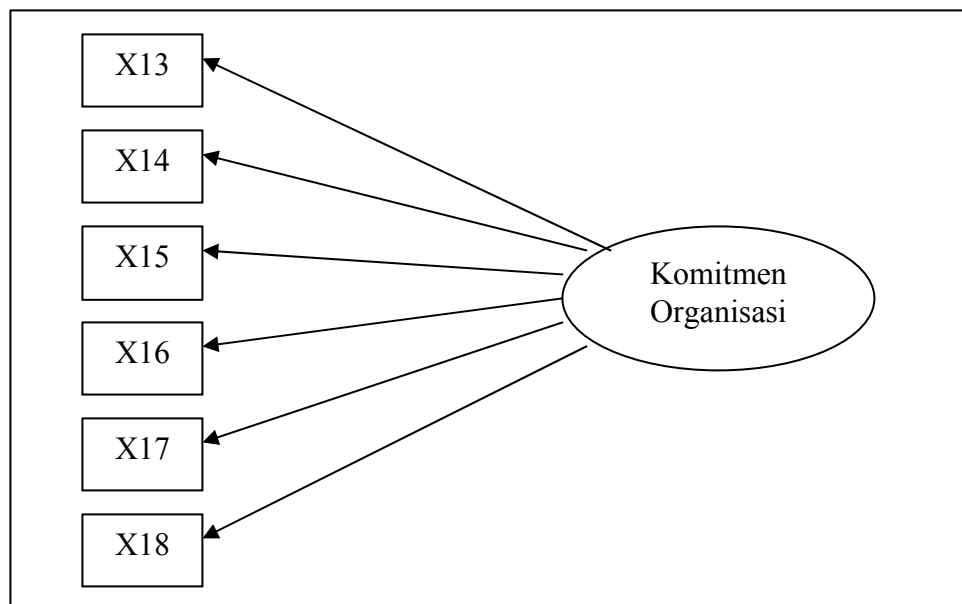


*Sumber: Perry, James. L (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004).*

### 2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Variabel ini diukur melalui enam dimensi yaitu: Terikat secara emosional, merasakan, kebutuhan dan keinginan, biaya (pengorbanan), percaya (setia) dan loyalitas dengan merujuk pada (Allen, Meyer dan Smith,1993) dalam Fuad Mas'ud (2004). Dengan menggunakan angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-7 sebanyak 6 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 6 dan skor maksimum 42. keenam dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar.

**Gambar 2.4**  
**Model Penelitian Komitmen**

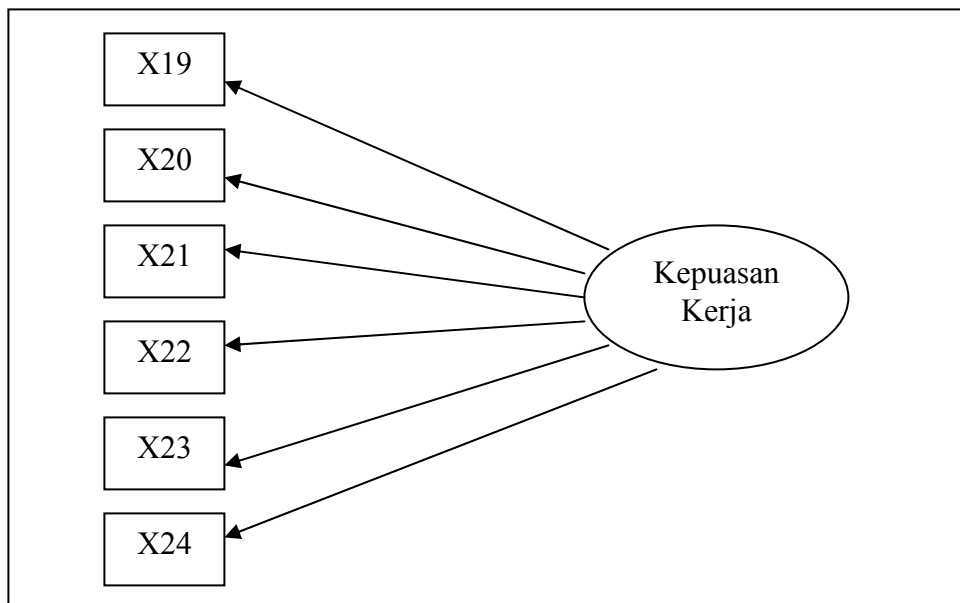


*Sumber: Allen, Meyer dan Smith (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004).*

#### 2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Merupakan suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Variabel kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, variabel ini diukur melalui enam dimensi yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji/honor, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja, yang dikembangkan oleh (Church, 1995, Locke, 1976 dan Luthan, 2005). Angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-7 sebanyak 6 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 6 dan skor maksimum 42. keenam dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar.

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



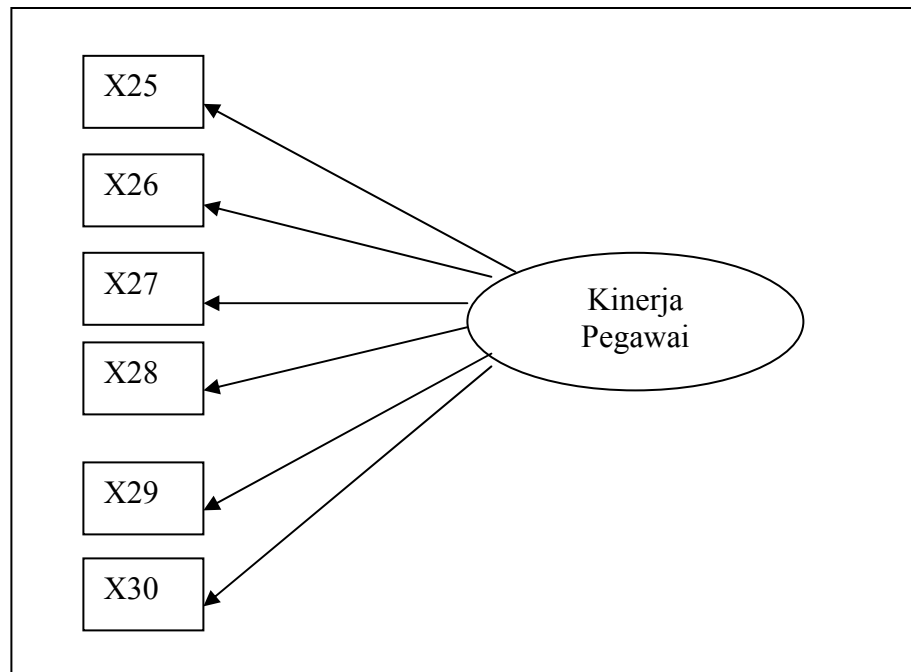
*Sumber: Church (1990) Locke (1976) & Luthan (2005) dan Celluci & DeVries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004).*



#### 2.4.5 Indikator Kinerja Pegawai

Merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Variabel ini diukur melalui enam dimensi yaitu: Kuantitas kerja pegawai, Kualitas kerja pegawai, Efisiensi kerja pegawai, Sikap kerja pegawai, Standar kualitas kerja pegawai dan Kemampuan kerja pegawai, yang dikembangkan oleh (Tsui, Pearce & Porter, 1997) dalam Fuad Mas'ud, 2004) dengan menggunakan angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-7 sebanyak 6 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 12 dan skor maksimum 42.

**Gambar 2.5**  
**Model Penelitian Kinerja Pegawai**



*Sumber: Tsui, Pearce & Porter (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004).*

## 2.5 Penentuan Variabel Dependen dan Independen

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, terbagi dalam beberapa tahap (terlihat pada tabel 2.2). Selanjutnya akan ditunjukkan seperti berikut ini:

**Tabel 2.2.**  
**Penentuan Variabel Dependen dan Independen.**

No.	Variabel Independen	Variabel Dependen
1	Peran Kepemimpinan	Kepuasan kerja
2	Motivasi	Kepuasan Kerja
3	Komitmen Organisasi	Kepuasan kerja
4.	Kepuasan kerja	Kinerja Pegawai
5.	Peran Kepemimpinan	Kinerja Pegawai
6.	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai

## 2.6 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel, indikator dan atribut yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel 2.3 berikut ini, secara keseluruhan:

**Tabel 2.3.**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	No	Literature
Peran Kepemimpinan	Pemimpin (manajer) yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai	1. Energi & keteguhan hati 2. Menentukan tujuan (visi) 3. Menantang dan mendorong 4. Pengambil resiko 5. Memberi inspirasi 6. Membantu pegawai merasa dihargai	1.	Challagalla & Shervani (2006)
			2.	Mansour & Waldman (2003) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Variabel	Definisi	Indikator	No	Literature
Motivasi	Kesedian untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu	1. Prestasi kerja 2. Pengaruh 3. Pengendalian 4. Ketergantungan 5. Perluasan (pengembangan) 6. Pertalian (afiliasi)	3. 4. 5.	Robbins (2003) Jurkeiwick (2001) Udai (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004)
Komitmen Organisasi	Suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya	1. Terikat secara emosional 2. Merasakan 3. Kebutuhan & Keinginan 4. Biaya (pengorbanan) 5. Percaya (Setia) 6. Loyalitas	6. 7. 8.	McNeese-Smith (1996) Suliman (2002) Allen, Meyer & Smith (2002) dalam Fuad Mas'ud (2004)
Kepuasan Kerja	Suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji/honor 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan 5. Kondisi kerja 6. Rekan kerja	9. 10. 11. 12.	Cruch (1995) Locke (1976) Luthan (2005) Celluci & DeVries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004)
Kinerja Pegawai	Merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu	1. Kuantitas kerja pegawai 2. Kualitas kerja pegawai 3. Efisiensi kerja pegawai 4. Sikap kerja pegawai 5. Standar kualitas kerja pegawai 6. Kemampuan kerja pegawai	13. 14.	McNeese-Smith (1996) Tsui, Pearce & Porter (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Sumber : Challagalla & Shervani, 2006, Mansour & Waldman, 2003, Robbins, 2003, Jurkeiwick, 1998, Udai, 1985, Allen, Meyer & Smith, 1993, Suliman, 2002, McNeese-Smith, 1996, Cruch, 1995, Locke, 1976, Luthan, 2005, Celluci & DeVries, 1978, Tsui, Pearce & Porter, 1997 dan Fuad Mas'ud, 2004.

## **2.7 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.7.1 Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Peran pemimpin (supervisi/pengawas) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja (Luthan, 2005) dikatankan bahwa ada dua dimensi peran pemimpin (supervisi/pengawas) yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja pegawai, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama pegawai keluar dari perusahaan (organisasi) adalah karena penyelia tidak peduli dengan mereka. Yang kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus, cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Misalnya, meta-analisis menyimpulkan bahwa partisipasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipasi yang diciptakan penyelia memiliki efek yang lebih penting pada kepuasan kerja daripada partisipasi pada keputusan tertentu (Luthan, 2005).

Peran kepemimpinan adalah pemimpin (manajer) yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai (Challagalla dan Shervani,

2006). Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pemimpin (manajer) harus secara hati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek penguatan beru-ubah, yang mengisyaratkan perlunya membedakan antara informasi yang tersedia dan penguatan actual yang diamban kepada pegawai. Mereka juga menunjukkan bahwa kontrol aktifitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan dan menggambarkan pembedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku. Selanjutnya menurut Challagalla dan Shervani (2006) peran kontrol pimmpinan (supervisor) memilki efek positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Variabel peran kepemimpinan diukur melalui energi dan keteguhan hati, menentukan tujuan (visi), menantang dan mendorong, pengambil resiko, memberi inspirasi, dan membantu pegawai merasa dihargai. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama (H1):

H1 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.7.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi sebagaimana didefinisikan oleh Robbins (1996) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel organisasi agar

memiliki kepuasan kerja dan kinerja tinggi (Fuad Mas'ud, 2004). Manajer yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kepuasan kerja yang tinggi serta pertanggung jawaban organisasi yang lebih baik (Jurkeiwick, 2001). Variabel motivasi diukur melalui prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan (pengembangan) dan pertalian (afiliasi).

Sementara itu kepuasan kerja dari pegawai itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya pada jam kerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga bisa mempengaruhi kesediaan untuk bekerja. Kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus, dan yang berorientasi tujuan.

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melauai faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif kedua (H2):

H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.**

Komitmen organisasi (Allen et al, 1993). Desiana dan Soetjipto (2006) Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasai yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerja dan

organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Porter et al. (dalam Desiana dan Soetjipto, 2006). Variabel komitmen organisasi diukur melalui terikat secara emosional pada organisasi, merasakan, kebutuhan dan keinginan, biaya (pengorbanan), percaya (setia) dan loyalitas.

McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kepuasan kerja pegawai. Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik random sampling dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective Commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif ketiga (H3).

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **2.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh pegawai dan jumlah yang seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2003).

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian-penelitian tentang organisasi. Ada yang beranggapan bahwa pegawai atau pekerja yang merasa puas adalah pekerja yang produktif (Robbins, 2003). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu akan dapat mempengaruhi kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ostrof (2003) mengadakan penelitian tentang analisis hubungan antara kepuasan, sikap dan kinerja pada suatu organisasi. Hasil penelitiannya bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja, sikap, dan kinerja. Selanjutnya menurut Laschinger, Finegan dan Shamian (2001) kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat ada enam dimensi serupa dalam penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Church, Luthan, dan Locke tersebut, sehingga dimensi-dimensi ini dianggap paling mempengaruhi kepuasan kerja yang diinginkan. Keenam dimensi tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif keempat (H4).

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



### **2.7.5 Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Peran kepemimpinan adalah pemimpin (manajer) yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai (Challagalla dan Shervani, 2006). Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pemimpin (manajer) harus secara hati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek penguatan beru-ubah, yang mengisyaratkan perlunya membedakan antara informasi yang tersedia dan penguatan aktual yang diamban kepada pegawai. Mereka juga menunjukkan bahwa kontrol aktifitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan dan menggambarkan pembedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku. Selanjutnya menurut Challagalla dan Shervani (2006) peran kontrol pimmpinan (supervisor) memilki efek positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Variabel peran kepemimpinan diukur melalui energi dan keteguhan hati, menentukan tujuan (visi), menantang dan mendorong, pengambil resiko, memberi inspirasi, dan membantu pegawai merasa dihargai. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif kelima (H5):

H5 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.7.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNessee-Smith, 1996). Steers (1977) dalam Robbins (2003) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga katagori yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian; (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta ( karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif keenam (H6)

H6 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Dan Sumber Data**

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

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan indentifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pangkat/golongan, dan masa kerja, selanjutnya yang berkaitan dengan peran kepemimpiann, motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

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

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian secara tidak langsung, melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Fuad Mas'ud, 2004). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang di publikasikan dan yang tidak di publikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: biodata pegawai dan data jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah.

### 3.2 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah yang berjumlah 121 orang. Karena semua populasi dijadikan obyek penelitian ini sehingga digunakan metode sensus sejumlah 121 pegawai yang dijadikan responden. Rincian populasi dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini:

**Tabel 3.1.**  
**Rincian Populasi**

UNIT ORGANISASI	GOLONGAN				JUMLAH (orang)
	IV (orang)	III (orang)	II (orang)	I (orang)	
Dinas Pendidikan & Kebudayaan	12	20	4	1	37
Dinas Perindustrian & Perdagangan	1	1	2	-	4
Dinas Kehutanan & Perkebunan	1	9	7	-	17
Dinas Perikanan	2	6	2	-	10
Dinas Pertanian	1	10	-	-	11
Dinas Pendaptan Daerah	-	4	1	-	5
Dinas Pekerjaan Umum	1	12	6	-	19
Dinas Perhubungan	1	1	4	-	6
Dinas Kependudukan	-	4	1	-	5
Dinas Kesehatan	1	4	2	-	7
Jumlah	20	71	29	1	121

Sumber : Data Bagian Kepegawaian yang diolah

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Metode Angket

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup. Untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala likert dalam interval 1-7. untuk katagori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 7 (tujuh).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

**Sangat Tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

Teknik distribusi angket dilakukan dengan bertatap muka secara langsung dengan pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, sekaligus melakukan wawancara singkat tentang data-data yang mungkin mendukung dan memperkuat proses pengambilan data dalam penelitian. Untuk pertanyaan kinerja pegawai diisi oleh pimpinan masing-masing unit organisasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah.

#### 3.3.2 Wawancara

Selain metode angket juga digunakan metode wawancara untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner yang tersebar. Wawancara juga digunakan untuk

memperluas cakrawala peneliti tentang data-data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner, namun akan memiliki implikasi strategis bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara, sehingga layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

### 3.4 Metode Analisis

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur suatu variabel (konstruk) yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel, jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi person yang terdapat pada software SPSS untuk mengetahui skor total variabel yang kemudian dihitung dengan menggunakan Microsoft Excell dengan rumus:

$$r_{qiKoreksi} = \frac{(r_{qiTotal})(STD_{Total}) - STD_q}{\sqrt{(SDT_q)^2 + (SDT_{Total})^2 - 2(r_{qiTotal})(STD_q)(SDT_{Total})}}$$

Dimana:

- \*  $r_{qiTotal}$  = adalah nilai dari korelasi Pearson
- \*  $STD_q$  = adalah standar deviasi masing-masing indikator
- \*  $STD_{Total}$  = adalah total dari standar deviasi total

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuisioner yang diberikan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Reabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan (*Composite reability*) dari model SEM yang dianalisis (Ferdinand, 2006). *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana:

- Std. Loading diperoleh langsung dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS misalnya) yaitu nilai lambada yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $\varepsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator yaitu pangkat dua dari standardized loading setiap masing-masing indikator yang dianalisis.

### 3.5 Pengujian Hipotesis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data dalam proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan ditelit.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat variabelonal (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi variabelnya).

Ferdinand (2006) menyatakan berberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi univariabelonalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah variabel/konstruk/konsep/faktor.
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*).

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi.



b. *Regression Weight*.

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabel peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4.

Menurut Ferdinand (2006), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi variabel-variabel yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teori yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (Path diagram) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*construk*” atau

“factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “source variables” atau “independent variables” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

1. Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error} \dots\dots\dots(2)$
---

**Tabel 3.2.**  
**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Kepuasan Kerja = $\beta_1$ Peran Kepemimpinan + $\beta_2$ Motivasi Pegawai + $\beta_3$ Komitmen Organisasi + $z_1$ Kinerja Pegawai = $\alpha_1$ Kepuasan Kerja + $z_2$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Persamaan untuk *Measurement Model* pada penelitian ini seperti pada tabel 3.3 berikut:

**Tabel 3.3.**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep Ekogenous (model pengukuran)</b>	<b>Konsep Endogenous (model pengukuran)</b>
X7= $\chi$ 7 Peran Kepemimpinan + e7	X1= $\chi$ 1 Kepuasan Kerja + e1
X8= $\chi$ 8 Peran Kepemimpinan + e8	X2= $\chi$ 2 Kepuasan Kerja + e2
X9= $\chi$ 9 Peran Kepemimpinan + e9	X3= $\chi$ 3 Kepuasan Kerja + e3
X10= $\chi$ 10 Peran Kepemimpinan + e10	X4= $\chi$ 4 Kepuasan Kerja + e4
X11= $\chi$ 11 Peran Kepemimpinan + e11	X5= $\chi$ 5 Kepuasan Kerja + e5
X12= $\chi$ 12 Peran Kepemimpinan + e12	X6= $\chi$ 6 Kepuasan Kerja + e6
X13= $\chi$ 13 Motivasi Pegawai + e13	X25= $\chi$ 25 Kinerja Pegawai + e25
X14= $\chi$ 14 Motivasi Pegawai + e14	X26= $\chi$ 26 Kinerja Pegawai + e26
X15= $\chi$ 15 Motivasi Pegawai + e15	X27= $\chi$ 27 Kinerja Pegawai + e27
X16= $\chi$ 16 Motivasi Pegawai + e16	X28= $\chi$ 28 Kinerja Pegawai + e28
X17= $\chi$ 17 Motivasi Pegawai + e17	X29= $\chi$ 29 Kinerja Pegawai + e29
X18= $\chi$ 18 Motivasi Pegawai + e18	X30= $\chi$ 30 Kinerja Pegawai + e30
X19= $\chi$ 19 Komitmen Organisasi + e19	
X20= $\chi$ 20 Komitmen Organisasi + e20	
X21= $\chi$ 21 Komitmen Organisasi + e21	
X22= $\chi$ 22 Komitmen Organisasi + e22	
X23= $\chi$ 23 Komitmen Organisasi + e23	
X24= $\chi$ 24 Komitmen Organisasi + e24	

Persamaan Spesifik model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness- of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi

(Hair et al. 1995). 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 & Cudek, 1993 dalam Ferdinand, 2006, p: 66).

2. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non-statikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better Fit*".
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995, Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2006, p:61).
4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006, p:60).
5. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0.95$  (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2006, p:64) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006, p:64).

6. CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, 2006, p:64). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0.95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.4. berikut:

**Tabel 3.4.**  
***Goodness of-fit Indices***

<b><i>Goodness of-fit index</i></b>	<b><i>Cut-of Value</i></b>
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.09$
AGFI	$\geq 0.09$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data serta pengujian hipotesa yang kemudian diakhiri dengan kesimpulan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah confirmatory faktor analysis dan full model dari Struktur Equation Model (SEM) yang menjadi tahapan berikutnya sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis diatas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan structural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Pada bab ini teknik confirmatory faktor analysis menjadi awal pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis hipotesis penelitian.

#### **4.1 Data dan Deskriptif Responden**

Data deskriptif ini menggambarkan berbagai kondisi responden yang ditampilkan secara statistik dan memberikan informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Pada penelitian ini responden digambarkan berdasarkan jenis kelamin responden, pendidikan responden, masa kerja responden dan kepangkatan/golongan responden.

Adapun data deskripsi identitas responden yang menunjukkan jenis kelamin responden, pendidikan responden, masa kerja responden dan kepangkatan/golongan responden. dapat dilihat pada tabel berikut ini:

#### 4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin dideskripsikan untuk membedakan sifat dan kemampuan antara laki-laki dan perempuan, misalnya, tidak terdapat perbedaan konsisten pada pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar (Robbins, 2003). Penelitian-penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan kemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan, namun perbedaan-perbedaan itu tidak besar. Untuk mengetahui jumlah responden berdasarkan kelompok jenis kelamin laki-laki dan perempuan dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	87	71,90
Perempuan	34	28.10
Total	121	100.00

Sumber : Diolah dari data primer

Pada tabel 4.1 di terlihat bahwa kelompok berdasarkan jenis kelamin, paling banyak adalah pada kelompok laki-laki sebanyak (71,90%). Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan yang dibutuhkan sebagai pegawai lapangan untuk level operasional sangat indetik dengan pekerjaan yang dilakukan oleh kaum pria karena pekerjaan yang dilakukan sangat berat dan lebih menggunakan tenaga dan sesuai

dengan *job description* yang dibutuhkan sebagai pegawai lapangan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pria lebih berperan daripada pegawai wanita. Fenomena ini juga sesuai dengan pendapat Robbins (2003) bahwa pria lebih agresif dan kemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan.

#### 4.1.2 Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan pendidikan seseorang dapat mempunyai suatu keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan jaman dan tuntutan otonomi daerah maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan hasil pekerjaan yang diinginkan. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2003). Untuk mengetahui tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2.**  
**Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	36	29,75
D3	25	20,66
S1	58	47,93
S2	2	1,65
Total	121	100,00

Sumber : Diolah dari data primer



Pada tabel 4.2 terlihat bahwa kelompok berdasarkan pendidikan paling banyak adalah pegawai pada kelompok pendidikan sarjana (S1) sebanyak (47,93%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) secara umum memiliki kesesuaian dengan jenis pekerjaan yang diterimanya dengan kemampuan intelektual yang dimilikinya maka logika berpikirnya akan semakin baik dan didukung dengan bekal pendidikan yang tinggi dengan wawasan yang luas sehingga akan memudahkan individu tersebut untuk kinerjanya karena dengan pendidikan yang tinggi akan semakin cepat menerapkan cara kerja yang efektif dan efisien.

#### **4.1.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja seseorang dalam suatu organisasi dapat menjadi tolak ukur loyalitas pegawai dalam bekerja serta menunjukkan masa baktinya. Semakin lama masa kerja seseorang dapat diasumsikan bahwa orang tersebut lebih berpengalaman dan lebih senior. Menurut Robbins (2003) Masa kerja juga merupakan variabel penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri pegawai. Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia akan mengundurkan diri. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Untuk mengetahui masa kerja responden yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3.**  
**Masa Kerja Responden**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 1 tahun	5	4,13
2 - 3 tahun	10	8,26
4 - 5 tahun	43	35,54
6 - 7 tahun	63	52,07
Total	121	100,00

Sumber : Diolah dari data primer

Pada tabel 4.3 terlihat bahwa kelompok pegawai berdasarkan masa kerja, paling banyak adalah pegawai pada kelompok masa kerja 5 - 7 tahun sebanyak (52,07%). Hal ini mengindikasikan bahwa *turnover* pegawai yang rendah karena masa kerja yang dominan dari responden adalah yang bekerja di atas masa kerja 5 -7 tahun dan ditunjukkan bahwa semakin tinggi masa kerja pegawai maka job depth nya semakin tinggi sehingga akan semakin rendah dalam melakukan tingkat kesalahan.

#### **4.1.4 Responden Berdasarkan Kepangkatan/Golongan**

Proses karir kepangkatan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara berjalan dengan lancar sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan terpenuhinya hak pegawai tersebut maka secara psikologis akan meningkatkan kepuasan yang pada akhirnya akan meningkatkan juga kinerja pegawai. Untuk mengetahui kepangkatan responden di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Kepangkatan/Golongan Responden**

Pangkat/Golongan	Jumlah	Persentase (%)
Gol. I	1	0,82
Gol. II	29	23,97
Gol. III	71	58,68
Gol. IV	20	16,53
Total	121	100.00

Sumber : Diolah dari data primer

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa kelompok pegawai berdasarkan golongan, paling banyak adalah pegawai pada kelompok Golongan III sebanyak (58,68%). Hal ini disebabkan adanya tingkat golongan/senioritas dalam pencapaian produktivitas pekerjaan karena golongan dihubungkan dengan masa kerja dan pengalaman kerja, sehingga dapat didefinisikan senioritas sebagai masa kerja dalam menjalankan pekerjaan tertentu, sehingga tercipta kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

## **4.2 Proses dan Hasil Analisis Data**

### **4.2.1 Proses Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Struktural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian tersebut telah digambarkan pada gambar

2.1 di bab II, model penelitian ini terdiri dari 30 indikator untuk menguji

adanya hubungan kausalitas antara peran kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian ini telah digambarkan pada gambar 3.3 pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1 pada bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.3 pada bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varian/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 121 responden dari pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.01 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem indentifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menganalisis estimasi yang unit, gejala-gejala problem indentifikasi antara lain :

- a. stándar error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar
- b. muncul angka-angka yang aneh seperti varian error negatif

c. muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi ( $>0,90$ ).

#### 6. Evaluasi kriteria *Goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III.

### **4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatori factor Analysis*)**

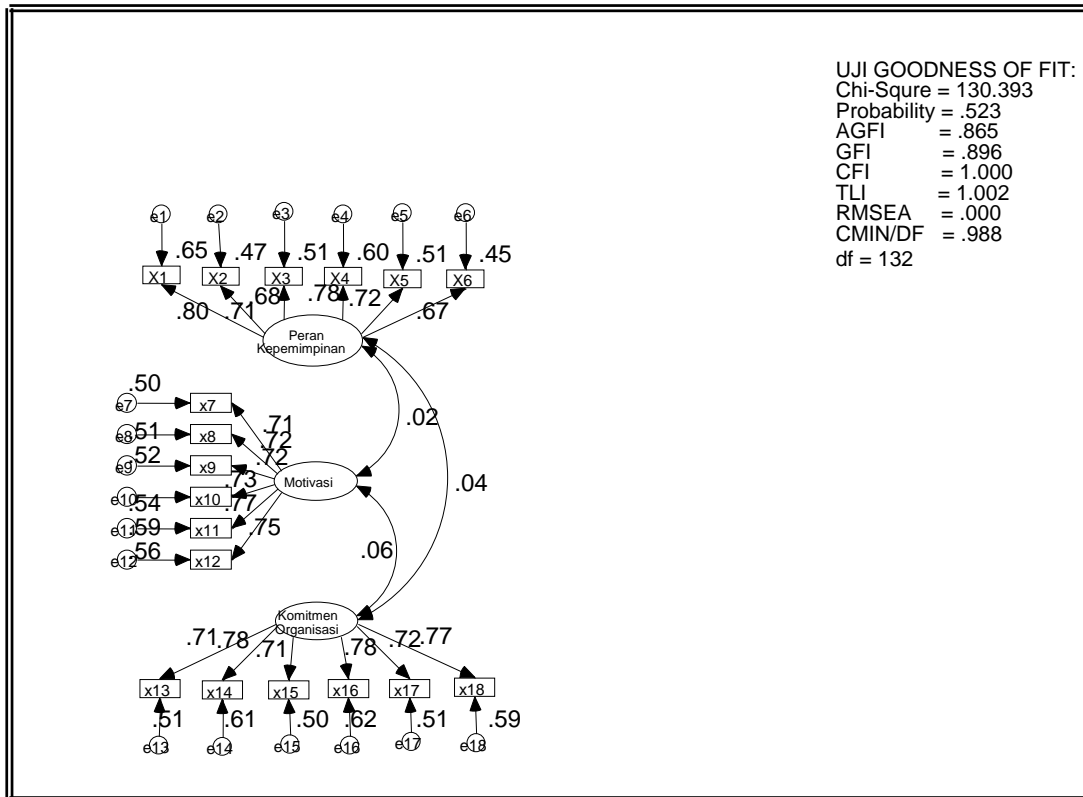
Analisis Faktor Konfirmatori ini merupakan tahapan pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 konstruk variabel dengan jumlah seluruh dimensi 25. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensional dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

#### **4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten yaitu peran kepemimpinan dengan 6 dimensi, motivasi dengan 6 dimensi, dan komitmen organisasi dengan 6 dimensi.

Hasil pengolahan data *Confirmatory factor construct Exogen* dapat dilihat pada gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada tabel 4.5. dan tabel 4.6.

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Dari gambar 4.1 dapat dilihat hasil tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat yaitu *loading factor* diatas 0.40 sehingga dapat diterima, nilai *loading factor* masing-masing sebagai berikut: pada variabel peran kepemimpinan X1: energi dan keteguhan hati mempunyai loading factor (0,80), X2: menentukan tujuan (visi) (0,71), X3: menantang dan mendorong (0,68), X4: pengambil resiko (0,78), X5: memberi inspirasi (0,72) dan X6: membantu pegawai merasa dihargai (0,67). Variabel motivasi X7: prestasi kerja (0,71), X8: pengaruh

(0,72), X9: pengendalian (0,72), X10: ketergantungan (0,73), X11: perluasan (pengembangan) (0,77) dan X12: pertalian (afiliasi) (0,75). Variabel komitmen organisasi juga mempunyai indikator-indikator yang memiliki *loading factor* diatas 0,40 sehingga semuanya bisa diterima, yaitu: X13: terikat secara emosional (0,71), X14: merasakan (0,78), X15: kebutuhan dan keinginan (0,71), X16: biaya pengorbanan (0,78), X17: percaya (setia) (0,72) dan X18: loyalitas (0,77).

Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkaskan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.5.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	159.8135465 $X_2$ dg $df=132$	130.393	Baik
Probabilitas	$\geq 0.05$	0.523	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0.09$	0.896	Marjinal
AGFI	$\geq 0.09$	0.865	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	0.988	Baik
TLI	$\geq 0.95$	1.002	Baik
CFI	$\geq 0.95$	1.000	Baik

Sumber : data primer yang diolah.

Hasil analisis pengolahan data dari tabel 4.5 terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian goodness of fit menunjukkan nilai 0.523, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik dengan demikian

kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat. Kemudian *regression weight* atau *standardized estimate* dari konstruk ini yang signifikan dengan nilai Critical Ratio (CR) diatas atau sama dengan 2.0. hasil dari *regression weight* variabel laten ini dapat dilihat dalam tabel 4.6

**Tabel 4.6.**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen**

<b>Regression Weights:</b>	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>Std.Est</b>	<b>C.R</b>	<b>P</b>
x1<-- Peran_Kepemimpinan	1.000		0.805		
x2<--Peran_Kepemimpinan	0.751	0.096	0.683	7.808	0.000
x3<--Peran_Kepemimpinan	0.763	0.096	0.714	7.912	0.000
x4<--Peran_Kepemimpinan	0.876	0.099	0.777	8.868	0.000
x5<--Peran_Kepemimpinan	0.774	0.097	0.715	7.967	0.000
x6<--Peran_Kepemimpinan	0.811	0.109	0.669	7.414	0.000
x7<--Motivasi	1.000		0.749		
x8<--Motivasi	1.072	0.134	0.768	7.996	0.000
x9<--Motivasi	1.076	0.143	0.732	7.528	0.000
x10<--Motivasi	1.000	0.148	0.720	7.446	0.000
x11<--Motivasi	1.982	0.126	0.717	7.780	0.000
x12<--Motivasi	0.903	0.120	0.710	7.500	0.000
x13<--Komitmen_Organisasi	1.000		0.769		
x14<--Komitmen_Organisasi	1.099	0.143	0.717	7.659	0.000
x15<--Komitmen_Organisasi	1.007	0.113	0.784	8.898	0.000
x16<--Komitmen_Organisasi	0.153	0.153	0.706	7.556	0.000
x17<--Komitmen_Organisasi	1.253	0.151	0.778	8.312	0.000
x18<--Komitmen_Organisasi	1.030	0.132	0.713	7.787	0.000

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 4.6 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  $C.R \geq 2.0$ . sehingga semua indikator dapat diterima. Sedangkan adanya koefisien korelasi yang



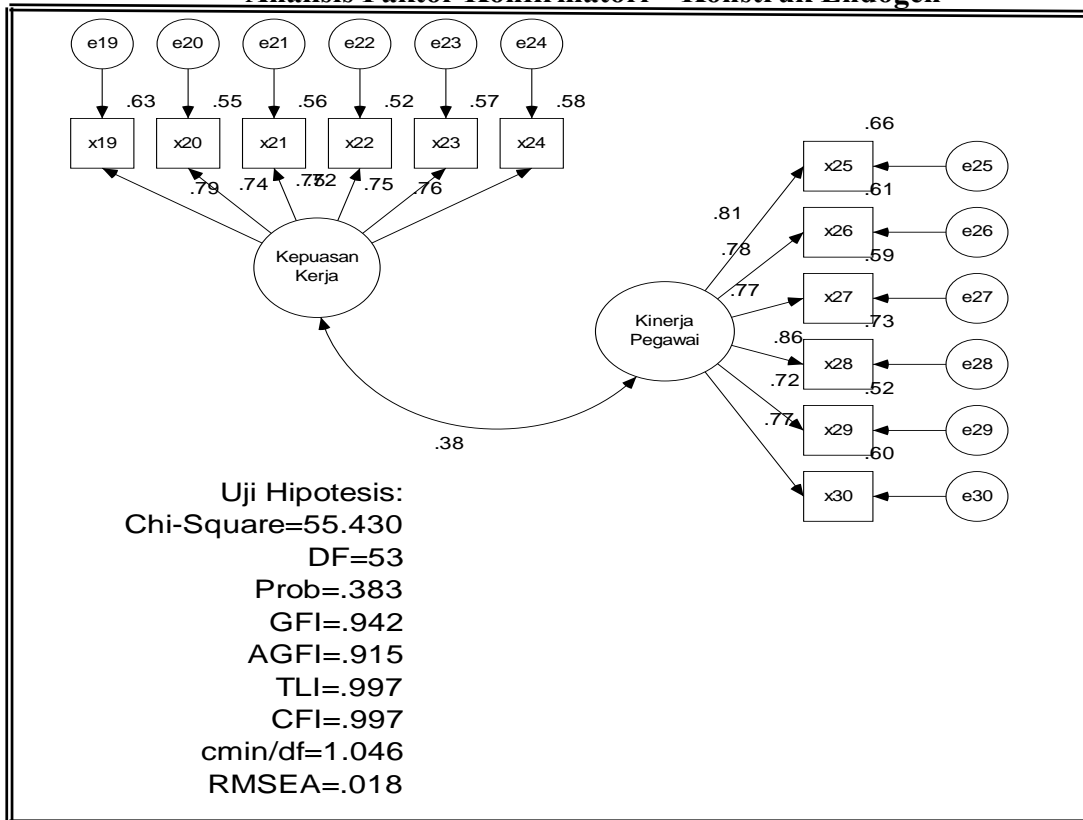
tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausalitas yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P yang secara keseluruhan di bawah 0,05. hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut pada dasarnya memiliki indenfedensi variabel satu dengan lainnya.

#### **4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Endogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk Endogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel laten atau konstruk endogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu kepuasan kerja dengan 6 dimensi dan kinerja pegawai dengan 6 dimensi.

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory factor construct Endogen* dapat dilihat pada gambar 4.2 dan hasilnya disajikan pada tabel 4.7. dan tabel 4.8.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Endogen**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Dari gambar 4.2 dapat dilihat hasil tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat yaitu *loading factor* diatas 0.40 sehingga dapat diterima, nilai *loading factor* masing-masing sebagai berikut: pada variabel kepuasan kerja X19: pekerjaan itu sendiri (0,79), X20: gaji/honor (0,74), X21: kesempatan promosi (0,77), X22: pengawasan (0,82), X23: kondisi kerja (0,75) dan X24: reka kerja (0,76). Variabel kinerja pegawai juga mempunyai indikator-indikator yang memiliki *loading factor* diatas 0,40 sehingga semuanya bisa diterima, yaitu: X25: kuantitas kerja pegawai (0,81), X26: kualitas kerja pegawai (0,78), X27: efesiensi

kerja pegawai (0,77), X28: sikap kerja pegawai (0,86), X29: standar kualitas kerja pegawai (0,72) dan X30: kemampuan kerja pegawai (0,77).

Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	70.99345279 X <sub>2</sub> dg df =53	55.430	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.383	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.018	Baik
GFI	≥ 0.09	0.943	Baik
AGFI	≥ 0.09	0.915	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.046	Baik
TLI	≥ 0.95	0.997	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik

Sumber : data primer yang diolah.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian goodness of fit menunjukkan nilai 0.383, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat. Kemudian *regression weight* atau *standardized estimate* dari konstruk ini 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.

**Tabel 4.8.**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Endogen**

<b>Regression Weights</b>	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>Sdt.Est</b>	<b>C.R</b>	<b>P</b>
x19<--Kepuasan_Kerja	1.000		0.792		
x20<--Kepuasan_Kerja	0.759	0.081	0.740	9.371	0.000
x21<--Kepuasan_Kerja	0.983	0.096	0.745	10.239	0.000
x22<--Kepuasan_Kerja	0.881	0.091	0.723	10.200	0.000
x23<--Kepuasan_Kerja	0.826	0.093	0.753	9.050	0.000
x24<--Kepuasan_Kerja	0.886	0.186	0.764	9.526	0.000
x25<--Kinerja_Pegawai	1.000		0.812		
x26<--Kinerja_Pegawai	1.074	0.112	0.780	9.912	0.000
x27<--Kinerja_Pegawai	1.226	0.101	0.770	8.932	0.000
x28<--Kinerja_Pegawai	1.197	0.102	0.855	9.384	0.000
x29<--Kinerja_Pegawai	1.171	0.103	0.722	8.942	0.000
x30<--Kinerja_Pegawai	1.092	0.107	0.771	9.351	0.000

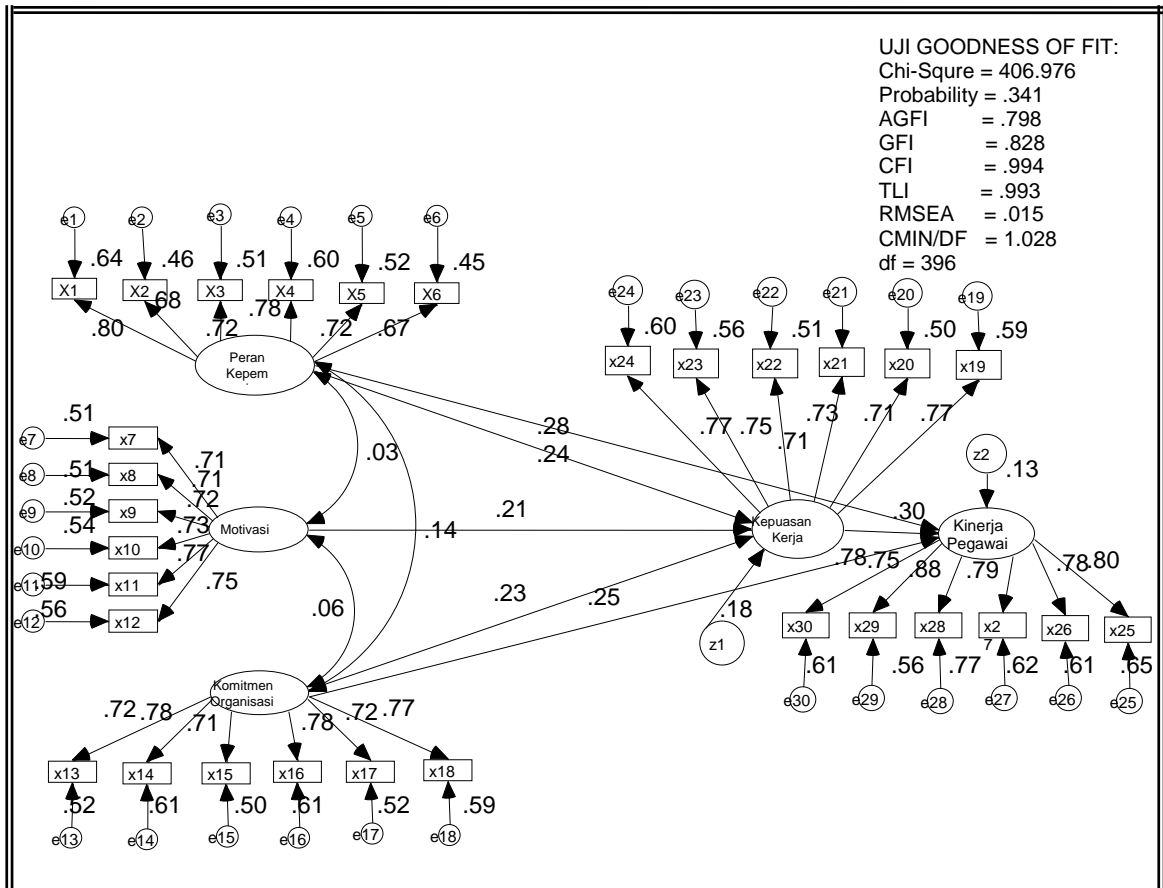
Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 4.6 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  $C.R \geq 2.0$ . sehingga semua indikator dapat diterima. Sedangkan adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausalitas yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P yang secara keseluruhan di bawah 0,05. hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut pada dasarnya memiliki indenfedensi variabel satu dengan lainnya.

#### **4.2.3 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstrak laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.3 dan hasilnya disajikan pada tabel 4.9. dan tabel 4.10.

**Gambar 4.3**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini.

Dari gambar 4.3 dapat dilihat hasil pengujian structural equation modeling (SEM) tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel. Pada variabel peran kepemimpinan X6: membantu pegawai merasa dihargai dengan nilai yang lebih kecil (0,67), sedangkan X1: energi dan keteguhan hati dengan nilai yang lebih tinggi (0,80). Variabel motivasi X7: prestasi kerja dan X8: pengaruh dengan nilai yang lebih kecil (0,71), sedangkan X11: perluasan (pengembangan) dengan nilai yang lebih tinggi (0,77). Variabel komitmen organisasi X15: kebutuhan dan keinginan

dengan nilai yang lebih kecil (0,71), sedangkan X14: merasakan dan X16: biaya (pengorbanan) dengan nilai (0,78). Pada variabel kepuasan kerja X20: gaji/honor dan X22: pengawasan dengan nilai yang lebih kecil (0,71), sedangkan X19: pekerjaan itu sendiri dan X24: rekan sekerja dengan nilai yang lebih tinggi (0,77). Variabel kinerja pegawai X29: standar kualitas kerja pegawai dengan nilai yang lebih kecil (0,75), sedangkan X28: sikap kerja pegawai dengan nilai yang lebih besar (0,88). Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM) pada tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	443.3991242 X <sub>2</sub> dg df =396	406.976	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.341	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.015	Baik
GFI	≥ 0.09	0.828	Marjinal
AGFI	≥ 0.09	0.798	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.028	Baik
TLI	≥ 0.95	0.993	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik

Sumber : data primer yang diolah.

Data tabel di atas dapat dilihat adanya signifikansi hubungan antar variabel penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model sebesar 406.976 Indeks Goodness of Fit Index, Adjusted Goodness of Fit Index, Tucker Lewis Index, CMIN/DF (minimum

sampel discrepancy function dibagi dengan degree of freedom), Comparative Fit Index dan Root Mean Square Error of Approximation berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun Good of Fit Index dan Adjusted Goodness of Fit Index diterima secara marjinal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2006). Kemudian analisis maximum likelihood estimation penelitian ini atas model yang diajukan tersaji pada tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.10.**  
**Standardized Regression Weights Pada Structural Equation Modeling**

<b>Regression Weights:</b>	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>Std.Est</b>	<b>C.R</b>	<b>P</b>
Kepuasan - Kerja <--- Peran Kepemimpinan	0.296	0.107	0.282	2.770	0.000
Kepuasan - Kerja <----- Motivasi	0.275	0.133	0.205	2.065	0.000
Kepuasan - Kerja <---Komitmen Organisasi	0.285	0.124	0.231	2.305	0.000
Kinerja - Pegawai <----- Kepuasan Kerja	0.308	0.115	0.295	2.678	0.001
Kinerja - Pegawai <---Peran Kepemimpinan	0.145	0.112	0.141	1.398	0.000
Kinerja - Pegawai <---Komitmen Organisasi	0.193	0.131	0.150	1.473	0.000
x1 <----- Peran -Kepemimpinan	1.000		0.803		
x2 <----- Peran -Kepemimpinan	0.747	0.097	0.678	7.729	0.000
x3 <----- Peran -Kepemimpinan	0.767	0.097	0.716	7.929	0.000
x4 <----- Peran -Kepemimpinan	0.876	0.099	0.775	8.853	0.000
x5 <----- Peran -Kepemimpinan	0.780	0.097	0.719	8.005	0.000
x6 <----- Peran -Kepemimpinan	0.819	0.110	0.674	7.463	0.000
x7 <----- Motivasi	1.000		0.749		
x8 <----- Motivasi	1.075	0.134	0.770	8.014	0.000
x9 <----- Motivasi	1.076	0.143	0.732	7.533	0.000
x10 <----- Motivasi	1.100	0.148	0.719	7.446	0.000
x11 <----- Motivasi	0.978	0.126	0.714	7.747	0.000
x12 <----- Motivasi	0.907	0.120	0.714	7.535	0.000
x13 <----- Komitmen -Organisasi	1.000		0.766		
x14 <----- Komitmen -Organisasi	1.104	0.144	0.718	7.665	0.000
x15 <----- Komitmen -Organisasi	1.004	0.114	0.779	8.810	0.000
x16 <----- Komitmen -Organisasi	1.158	0.153	0.707	7.557	0.000
x17 <----- Komitmen -Organisasi	1.261	0.151	0.780	8.329	0.000
x18 <----- Komitmen -Organisasi	1.041	0.133	0.718	7.827	0.000
x19 <----- Kepuasan -Kerja	1.000		0.772		
x20 <-----Kepuasan -Kerja	0.937	0.113	0.750	8.285	0.000
x21 <----- Kepuasan -Kerja	0.914	0.114	0.714	7.998	0.000
x22 <----- Kepuasan -Kerja	0.874	0.112	0.727	7.784	0.000
x23 <----- Kepuasan -Kerja	0.878	0.114	0.710	7.704	0.000
x24 <----- Kepuasan -Kerja	0.947	0.113	0.770	8.394	0.000
x25 <----- Kinerja -Pegawai	1.000		0.804		
x26 <----- Kinerja -Pegawai	0.908	0.095	0.781	9.518	0.000
x27 <----- Kinerja -Pegawai	1.074	0.112	0.790	9.547	0.000
x28 <----- Kinerja -Pegawai	1.079	0.097	0.879	11.151	0.000
x29 <----- Kinerja -Pegawai	0.930	0.104	0.747	8.956	0.000
x30 <----- Kinerja -Pegawai	0.955	0.102	0.779	9.405	0.000

Sumber : data primer yang diolah.



### 4.2.3 Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM, normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.5.

**Tabel 4.11.**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x30	1.000	7.000	0.030	0.136	-0.911	-2.046
x29	2.000	7.000	-0.005	-0.022	-0.986	-2.213
x28	2.000	7.000	0.112	0.504	-0.841	-1.888
x27	2.000	7.000	0.053	0.238	-1.114	-2.502
x26	2.000	7.000	0.316	1.420	-0.751	-1.687
x25	2.000	7.000	0.224	1.008	-0.932	-2.093
X6	1.000	7.000	-0.346	-1.554	-0.491	-1.103
X5	2.000	7.000	0.322	1.444	-0.431	-0.969
X4	1.000	7.000	-0.380	-1.705	-0.352	-0.791
X3	1.000	7.000	-0.259	-1.164	-0.008	-0.018
X2	2.000	7.000	0.085	0.381	-0.495	-1.111
X1	2.000	7.000	-0.154	-0.691	-0.490	-1.100
x7	2.000	7.000	0.181	0.812	-0.582	-1.307
x8	2.000	7.000	-0.514	-2.310	-0.301	-0.677
x9	1.000	7.000	-0.173	-0.778	-0.678	-1.522
x10	2.000	7.000	0.025	0.113	-0.552	-1.240
x11	2.000	7.000	-0.219	-0.983	-0.650	-1.459
x12	2.000	7.000	-0.440	-1.975	-0.151	-0.340
x13	1.000	7.000	-0.130	-0.582	-0.335	-0.753
x14	1.000	7.000	-0.315	-1.416	-0.484	-1.086
x15	1.000	7.000	-0.239	-1.075	-0.619	-1.391
x16	2.000	7.000	-0.282	-1.266	-0.380	-0.854
x17	1.000	7.000	-0.292	-1.309	-0.527	-1.183
x18	1.000	7.000	-0.096	-0.429	0.186	0.417
x19	1.000	7.000	0.003	0.014	-0.475	-1.068
x20	1.000	7.000	0.028	0.127	-0.297	-0.666
x21	1.000	7.000	0.081	0.362	-0.314	-0.705
x22	1.000	7.000	0.065	0.293	-0.710	-1.595
x23	1.000	7.000	0.139	0.624	-0.433	-0.972
x24	1.000	7.000	-0.161	-0.722	-0.500	-1.123
Multivariate					17.617	2.211

Sumber: data primer yang diolah 2007

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.11 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### **4.2.4 Evaluasi Outliers**

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unit yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, 1995).

##### **4.2.5.1 Univariate Outliers**

Untuk mengetahui adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS. Observasi data yang memiliki nilai  $z\text{-score} \geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel berikut menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

**Tabel 4.12.**  
**Statistik Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	121	-1,81425	1,95497	-,0199779	1,02652326
Zscore(x2)	121	-2,12694	1,95287	-,0566902	,98278083
Zscore(x3)	121	-3,06170	2,04113	,0168688	,99579104
Zscore(x4)	121	-2,77723	2,11417	-,0013924	1,00717040
Zscore(x5)	121	-1,84285	2,28293	-,0356886	,97816191
Zscore(x6)	121	-2,84404	1,64655	-,0544314	,99478591
Zscore(x7)	121	-2,04659	2,41545	-,0036385	,97376250
Zscore(x8)	121	-2,36337	1,82700	,0400336	,98535759
Zscore(x9)	121	-2,43595	2,04740	,0156855	,98008626
Zscore(x10)	121	-1,83711	2,11083	-,0230133	,99690760
Zscore(x11)	121	-2,09179	2,04764	-,0323400	,99182619
Zscore(x12)	121	-2,16019	2,02623	-,0081652	,95969481
Zscore(x13)	121	-2,59681	1,59911	-,0133699	,94189066
Zscore(x14)	121	-2,34220	1,56147	,0505434	,97669376
Zscore(x15)	121	-2,29580	1,48848	-,0022935	,95998448
Zscore(x16)	121	-2,07820	1,77032	,0209919	,92150509
Zscore(x17)	121	-2,48986	1,51886	-,0106384	,95441405
Zscore(x18)	121	-2,91342	1,77724	-,0382919	,94793271
Zscore(x19)	121	-2,52938	1,79024	,0112255	1,01845983
Zscore(x20)	121	-2,29617	2,00020	,0295499	1,01805456
Zscore(x21)	121	-2,42649	1,89795	-,0200536	,99588065
Zscore(x22)	121	-2,24273	1,74632	,0594877	,97877556
Zscore(x23)	121	-2,27908	1,91555	-,0026578	1,00311706
Zscore(x24)	121	-2,33762	1,72388	,0399810	1,00826500
Zscore(x25)	121	-1,54665	1,81564	-,0127823	1,00202748
Zscore(x26)	121	-1,52331	2,03583	,0180016	,99123660
Zscore(x27)	121	-1,45270	1,70534	,0401933	1,02818383
Zscore(x28)	121	-1,58769	1,80480	,0104298	,99818230
Zscore(x29)	121	-1,62467	1,85677	,0556262	1,03927076
Zscore(x30)	121	-2,26325	1,92795	,0344071	1,02598819
Valid N (listwise)	121				

Sumber : data primer yang diolah

Dari hasil pengujian pada tabel di atas tampak bahwa tidak ada nilai zscore yang melebihi 3,00 dengan demikian dalam penelitian ini tidak terdapat univariate outlier.

#### **4.2.5.2 Multivariate Outliers**

*Multivariate outliers* perlu dilakukan evaluasi karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate* akan tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, 1995; Fidell & Tabachnick, 1996 pada Ferdinad, 2006).

#### **4.2.5 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity**

Untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2006).

Pada penelitian ini nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah sebesar 6.1409e+001 dan angka tersebut jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data ini dengan demikian data ini layak digunakan.

#### 4.2.6 Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair, 1995). Adapun standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam lampiran , jadi kesimpulanya bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$ .

**Tabel 4.13.**

*Standardized Residual Covariances*

	x30	x29	x28	x27	x26	x25	X6
x30	0.000						
x29	-0.090	0.000					
x28	-0.068	-0.268	0.000				
x27	0.248	0.218	0.149	0.000			
x26	0.146	0.046	0.077	-0.419	0.000		
x25	-0.154	0.129	0.103	-0.297	0.147	0.000	
X6	-1.615	-0.060	-0.428	-0.416	0.328	-0.973	0.000
X5	-0.129	0.662	0.590	0.194	0.259	0.437	-0.175
X4	-1.242	0.713	-0.089	-0.415	-0.652	0.367	-0.225
X3	0.032	0.389	1.107	0.590	0.626	-0.421	0.603
X2	-0.277	0.849	1.062	0.983	0.488	1.063	-0.156
X1	-2.041	0.258	-0.308	-0.169	-0.658	-0.212	-0.085
x7	1.029	1.453	0.724	1.669	1.188	0.617	0.356
x8	0.117	-1.538	-1.045	0.827	-0.298	-1.422	-0.706
x9	-0.440	-0.338	-0.745	0.598	-0.180	-1.235	0.044
x10	-0.672	-0.237	-1.043	-0.466	-0.765	-1.784	1.105
x11	-0.275	-0.070	-0.176	0.381	0.627	-0.166	-0.711
x12	-0.301	-0.954	-0.553	0.501	0.367	-0.448	0.368
x13	-0.318	0.966	0.486	0.088	0.287	1.279	-1.128
x14	-0.189	0.329	-0.110	1.289	-0.635	0.904	-0.755
x15	-0.172	0.202	-0.187	0.143	-1.072	-0.126	-0.112
x16	-0.207	-0.010	-1.156	0.505	-1.612	-0.590	-1.427
x17	-0.445	1.184	0.255	0.443	-1.006	0.507	-1.433
x18	-0.518	0.920	0.035	1.062	-1.159	0.057	-0.538
x19	0.964	1.771	0.080	0.451	0.758	0.196	-0.239
x20	0.417	0.769	-0.646	-0.236	0.209	0.162	0.392
x21	0.386	0.950	0.187	0.645	0.560	0.260	0.214
x22	-0.649	0.763	0.316	-0.209	0.202	0.067	0.325
x23	-0.747	-0.301	-1.006	-1.028	-0.645	-0.735	1.014
x24	-0.645	1.328	-0.425	-0.468	-0.456	-0.469	1.077
	x5	x4	x3	x2	x1	x7	x8
X5	0.000						
X4	0.202	0.000					
X3	0.236	0.019	0.000				
X2	-0.166	-0.063	-0.429	0.000			

x1	-0.223	0.035	-0.268	0.646	0.000		
x7	-0.186	-0.536	-0.337	0.773	-0.045	0.000	
x8	0.538	-0.131	0.401	0.817	-0.635	-0.687	0.000
x9	0.468	-1.410	-0.219	1.506	0.368	-0.002	-0.241
x10	0.521	-0.404	0.434	0.957	0.551	0.133	-0.289
x11	-0.632	-0.815	-0.926	0.986	-0.245	0.107	0.107
x12	-0.329	0.164	-0.312	1.260	-0.374	0.247	0.995
x13	0.583	-0.292	-0.511	0.068	-0.490	0.815	1.158
x14	1.270	1.160	-0.020	0.429	1.021	-0.026	0.805
x15	1.017	0.729	0.875	-0.022	1.465	0.469	0.688
x16	-0.413	-0.419	-0.793	0.202	-0.459	0.222	0.573
x17	0.301	0.238	-0.617	-0.641	-0.230	-0.514	0.543
x18	0.110	-0.447	-0.414	-0.411	0.282	0.616	-0.635
x19	0.699	-1.425	-0.759	-1.158	-0.753	0.874	-0.372
x20	0.042	-0.631	-0.032	-1.023	-0.430	0.778	0.672
x21	0.543	-0.084	0.208	-0.062	-0.250	1.457	0.667
x22	1.742	0.240	0.583	0.842	0.286	-0.115	-0.632
x23	-0.019	-0.452	0.422	-1.191	0.087	0.039	-1.179
x24	0.644	0.594	0.080	-0.125	0.149	0.405	-1.262

	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
x9	0.000						
x10	0.648	0.000					
x11	-0.001	0.064	0.000				
x12	-0.352	-0.479	-0.266	0.000			
x13	0.498	1.202	1.269	0.057	0.000		
x14	-0.427	-1.030	-0.810	-0.169	0.005	0.000	
x15	-0.235	0.652	0.456	0.223	0.265	0.440	0.000
x16	-0.188	0.208	-0.526	-0.273	-0.459	-0.291	-0.280
x17	-0.746	-0.081	-1.063	-0.365	-0.157	0.429	-0.118
x18	-0.202	-0.223	-0.899	-0.043	0.257	-0.395	-0.311
x19	0.383	-0.541	-0.416	-0.296	0.876	-0.139	-0.061
x20	-0.715	0.117	0.567	1.326	1.768	0.110	1.330
x21	0.817	0.944	0.679	0.782	1.406	1.060	1.117
x22	-0.140	0.079	0.361	-0.317	0.692	-0.019	-0.004
x23	-0.799	0.022	-0.179	-0.618	0.128	-0.480	-0.333
x24	-0.745	-0.168	-0.418	-0.609	0.093	0.643	0.352

	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22
x16	0.000						
x17	0.219	0.000					
x18	0.833	-0.491	0.000				
x19	-1.199	-0.293	-0.801	0.000			
x20	-0.718	0.539	0.580	-0.034	0.000		
x21	-0.512	-0.117	-0.445	0.366	0.127	0.000	
x22	-0.697	0.101	-0.542	0.234	-0.124	-0.862	0.000
x23	-0.271	-0.428	-0.701	-0.160	0.191	0.472	-0.421
x24	0.012	-0.171	-0.529	-0.225	-0.214	-0.488	0.817

	x23	x24
x23	0.000	
x24	0.207	0.000

Sumber : data primer yang diolah

#### 4.2.7 Uji Reliability dan Variance Extract

Hasil pengolahan data reliabelitas dan *variance extract* tersebut ditampilkan pada tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.14.**  
**Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract**

Variabel	Reliability	Variance Extract
Peran Kepemimpinan	0.850	0.703
Motivasi	0.880	0.631
Komitmen Organisasi	0.852	0.757
Kepuasan Kerja	0.842	0.691
Kinerja Pegawai	0.826	0.772

Sumber : data primer yang diolah.

Dari hasil pengujian reliabelitas dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel menunjukkan sebagai suatu akuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0.6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstradisi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel lebih dari 0.4.

Dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* seperti tersebut diatas, tampak bahwa data dalam penelitian ini dapat diterima karena keduanya telah memenuhi persyaratan.

### 4.3 Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM pada tabel 4.15 berikut.

**Tabel 4.15**  
*Regression Weight Structural Equational Model*

Regression Weights:	Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <- Peran_Kepemimpinan	0.296	0.107	0.282	2.770	0.000
Kepuasan_Kerja <----- Motivasi	0.275	0.133	0.205	2.065	0.000
Kepuasan_Kerja <- Komitmen_Organisas	0.285	0.124	0.231	2.305	0.000
Kinerja_Pegawai <---- Kepuasan_Kerja	0.308	0.115	0.295	2.678	0.001
Kinerja_Pegawai <- Peran_Kepemimpina	0.145	0.112	0.141	1.398	0.000
Kinerja_Pegawai <- Komitmen_Organisa	0.193	0.131	0.150	1.473	0.000

Sumber : data primer yang diolah.

Pada ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut.



**Tabel 4.16**  
**Simpulan Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1	Peran Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H2	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H3	Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H4	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	Diterima
H5	Peran Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	Diterima
H6	Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	Diterima

#### **4.4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Analisis pengaruh ditunjukkan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung dari ketiga variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati variabel kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Pengaruh Langsung**

Standardized Direct Effects

	Komitmen	Motivasi	Peran_Ke	Kepuasan	Kinerja_
Kepuasan_	0.2305	0.2052	0.2819	0.0000	0.0000
Kinerja_P	0.1497	0.0000	0.0406	0.2955	0.0000

Sumber : data primer yang diolah.

**Tabel 4.18**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

Standardized Indirect Effects

	Komitmen	Motivasi	Peran_Ke	Kepuasan	Kinerja_
Kepuasan_	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_P	0.068	0.061	0.083	0.000	0.000

Sumber : data primer yang diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung peran kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari peran kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara langsung 0,0406 sedangkan secara tidak langsung sebesar 0,083. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 0,0000 sedangkan secara tidak langsung sebesar 0,061. Sementara pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung diperoleh sebesar 0,1497 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,068.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

#### **5.1 Simpulan**

Dari hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif peran kepemimpinan dengan kepuasan kerja, yang dilihat dari nilai signifikan sebesar 0.0001 (signifikan pada level 5%). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara peran kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Sehingga Peran kepemimpinan dalam hal ini adalah kepala/ketua masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara perlu memperhatikan peningkatan kemampuan pegawai yang berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kepuasan kerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian, atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggung jawab, atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status/jabatan demi mencapai cita-cita organisasi, atasan memberi inspirasi kepada anak buah dan atasan membantu anak buah untuk

memiliki kemampuan (kompetensi). Sehingga hal ini harus dipertahankan dan dilanjutkan misalnya saja dengan cara pimpinan (kepala/ketua) dapat menghargai hasil kerja pegawai, berdisiplin tinggi, tidak pernah menegur atau memarahi di depan umum, memberi petunjuk tentang pelaksanaan kerja, demokratis dan mau mendengarkan keluhan-keluhan pegawai.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif motivasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa motivasi terhadap pertalian (afliasi) merupakan indikator motivasi paling tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jurkeiwick (2001) bahwa motivasi kerja pegawai publik di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah disebabkan oleh adanya kestabilan dan keamanan dalam bekerja. Sehingga Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara perlu memperhatikan motivasi para pegawainya, membuat lingkungan yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Sehingga dapat menjawab permasalahan dalam penelitian ini yaitu tingginya absensi, untuk menurunkan tingkat absensi yang tinggi maka masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara perlu memperhatikan

pemahaman yang lebih mendalam bagi para pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara agar selalu menselaraskan visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara dengan nilai-nilai individunya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,0001 (signifikan pada level 5%). Sehingga masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara perlu memperhatikan kepuasan dengan dimensi-dimensi yang dianggap paling mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah, pekerjaan itu sendiri, gaji/honor, kesempatan promosi, pengawasan (peran kepala/ketua), kondisi kerja dan rekan kerja, sehingga dimensi-dimensi ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif peran kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa peran kepemimpinan terhadap Atasan mempunyai tingkat energi dan keteguhan hati merupakan indikator peran kepemimpinan paling tinggi. Sehingga Peran kepemimpinan dalam hal ini adalah kepala/ketua masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara perlu memperhatikan peningkatan kemampuan pegawai yang berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasi terhadap merasakan dan biaya (pengorbanan) merupakan indikator komitmen organisasi paling tinggi. Sehingga pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara perlu pemahaman yang lebih mendalam lagi berkaitan visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara agar komitmennya dalam bekerja sebagai bagian dari pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara meningkat.

## **5.2 Implikasi Teoritis**

Peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi (Ostrof, 2003, dan Laschinger, Finegan dan Shamian, 2001), (Challagalla dan Shervani, 2006) dan (McNeese-Smith, 1996 dan Suliman, 2002) namun kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan (Challagalla dan Shervani, 2006), motivasi (Jurkeiwick, 2001) dan komitmen organisasi (McNeese-Smith, 1996 dan Suliman, 2002). Hasil penelitian ini mempertegas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ostrof, (2003), dan Laschinger, Finegan dan Shamian, (2001), Challagalla dan Shervani, (2006), Jurkeiwick, (2001) dan McNeese-Smith, 1996 dan Suliman, (2002) dimana kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja secara positif dipengaruhi oleh peran

kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi. Implikasi teoritis dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini mendukung penelitian Challagalla dan Shervani, (2006), meneliti pengaruh peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Penelitian ini mendukung penelitian Jurkeiwick, (2001), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dengan kepuasan kerja.
3. Penelitian ini mendukung penelitian McNeese-Smith, (1996) dan Suliman, (2002), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja.
4. Penelitian ini mendukung penelitian Ostrof, (2003), dan Laschinger, Finegan dan Shamian, (2001), meneliti tentang hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.
5. Penelitian ini mendukung penelitian Challagalla dan Shervani, (2006), meneliti pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
6. Penelitian ini mendukung penelitian McNeese-Smith, (1996) dan Suliman, (2002), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai.

### 5.3 Implikasi Manejerial

Melihat nilai *estimate* dari *regression weights* hasil pengolahan Amos pada model penuh (*full model*) dalam tabel 4.5. Ada beberapa hal yang disarankan agar dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi, yaitu:

1. Peran Kepemimpinan, dalam hal ini adalah kepala/ketua masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara memberikan peran yang cukup penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat peran kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 0,24 terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi yang baik ( $P = 0,000$ ). Kepala/ketua masing-masing unit organisasi dipersiapkan mempunyai misi dan strategi guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di masa yang akan datang.
2. Berkaitan dengan motivasi, organisasi dalam membuat kebijakan harus dapat memotivasi kerja pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Hal ini dapat dilihat motivasi mempunyai pengaruh sebesar 0,21 terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi yang baik ( $P = 0,000$ ). Tugas organisasi adalah membuat lingkungan yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya.
3. Komitmen organisasi dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, organisasi harus mampu memenuhi dan meningkatkan komitmen pegawai. Hal ini dapat dilihat



komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0,23 terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi yang baik ( $P = 0,000$ ). Organisasi terus mempertahankan dan memberikan kesempatan lebih banyak lagi kepada pegawai untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi di masa yang akan datang.

4. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, kepuasan kerja yang dirasakan pegawai saat ini cukup baik. Hal ini harus terus dijaga karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar 0,30 terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi yang baik ( $P = 0,001$ ).
5. Berdasarkan Peran Kepemimpinan, dalam hal ini adalah kepala/ketua masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara memberikan peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat peran kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 0,28 terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi yang baik ( $P = 0,000$ ). Kepala/ketua masing-masing unit organisasi dipersiapkan mempunyai misi dan strategi guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di masa yang akan datang.
6. Selanjutnya Komitmen organisasi dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, organisasi harus

mampu meningkatkan komitmen pegawai. Hal ini dapat dilihat komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0,25 terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi yang baik ( $P = 0,000$ ). Organisasi terus mempertahankan dan memberikan kesempatan lebih banyak lagi kepada pegawai untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi di masa yang akan datang.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, diantaranya adalah dapat dilihat dari hasil penelitian.

1. Dari penilaian unsur motivasi pengaruhnya lebih kecil terhadap kepuasan kerja, seharusnya yang diharapkan pegawai lebih termotivasi lagi untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik sehingga kepuasan kerja dapat terpenuhi.
2. Dari unsur peran kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh masih terlalu kecil terhadap kepuasan kerja, seharusnya yang diharapkan peran kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja.
3. Sedangkan dari unsur peran kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh masih terlalu kecil terhadap kinerja pegawai. seharusnya yang diharapkan peran kepemimpinan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai.

## **5.5 Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari peneliti ini adalah menambah variabel independen, maupun sebagai moderator, seperti budaya organisasi, iklim organisasi agar dapat diperoleh gambaran umum yang lebih baik lagi mengenai studi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## DAFTAR REFERENSI

- Allen, N.J. & Meyer, J.P, 1990, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, p. 1-18
- Allen, N.J. & Meyer, J.P, 1990, "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol. 1, p. 61-89
- Allen, N.J., Meyer, J.P, & Smith, C.A, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, p.538-351
- Allison, M & Hartley, J, 2000, "The Role Of Leadership of in the Modernisasi and Improvement of Public Service", **Public Money And Management**, April-June
- Augusty Ferdinand, 2006, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, BP. Undip, Semarang
- Bititci, U. S & Tunner, Trevor, 2000, "Dynamics of Performance Measurement Systems", **International Journal of Operation and Production Management**, Vol. 20, No.6, p.692-704
- Burke, W.W & Litwin, G.H, 1992, "A Causal Model of Organizational Performance and Change", **Journal of Management**, Vol. 18, p. 523-545
- Celluci, J. Anthony & DeVeries L. David, 1978, "Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ Tehnical Report II", **Center for Creative Leadership**
- Challagalla, N. Goutham & Shervani, A. Tasadduq, 2006, "Dimensional and type of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60. January
- Church, Allan. H, 1995, "Managerial Behavior and Work Group Climate as Predictor of Employee Outcomes", **Human Business Development Quarterly**, Vol: 6, p. 173-205
- Cooper, D. R. & Emory, C. W, 1995, **Business Research Methods**, Fifth Edition, USA, Richard. Irwin, Inc

- Davis, K & John, W. Newstrom, 1996, **Perilaku dalam Organisasi**, Jilid I, Erlangga, Jakarta
- Desiana, P.M & Sotipto, B.W, 2006, Pengaruh *Role Stressor* dan Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen: **Studi Kasus asisten Dosen FEUI**, Usahawan No. 05 Tahun XXXV
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional**, Badan Penerbit-Undip
- Greenberg, J. & Baron, R. A, 1995, **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 5 Ed. Prentice Hall International Editions.
- Gujarati, D, 2003, **Basic Econometrics**, Fourth Edition, Singapura : McCraw-Hill
- Gibson, I & Donnelly, 1997, **Organizations, Behavior, Structure, Processes**, 9 Ed. Richard D. Irwin Inc.
- Gunz, H.P & Gunz, S.P, 1994, "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyer", **Human Relations**, Vol. 47, p. 801-807
- Hair, J. Anderson, R., Tathan, R., & Black, W, 1995, **Multivariate Data Analysis**, 5<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River. New Jersey. Prentice hall.
- Heffes, E. M, 2006, "Leadership's Role In Shaping and Sustaining FEI", **Financial Executive**, May
- House, R. J & Shamir, B, 1993, "Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership, **Leadership Perspectives and Research Directions**: p.81-107. New York: Academic Press
- Jae, Moon M, 2000, "Organizational Commitment Revisited in Public Management", **Public Performance & Management Review**, Vol. 24, No. 2
- Juran B, Daniel & Gyra, L, Thomas, 1993, "Organizational Attractiveness, An Interactionist Perspective", **Journal of applied Psychology**, Vol. 78, p. 184-193
- Jurkeiwicz, Massey, 2001, "Motivation in Public and Private Organization: A Comparative Study", **Public Productivity and Management Review**, Vol. 21, No. 3, March

- Kaspinor, 2004, **Implikasi Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Administarsi Publik Pada Daerah Kabupaten Sukamara**, Diklat Pimpinan tingkat II Angkatan XII, Bandung
- Keller, Robert. T, 1997, "Job Involvement and Organizational Fredictor of Job Performance: A Study of Scientict and Engineers" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No. 4
- Laschinger, H.K., Finegen, J., & Shamian , J, 2001, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Stuff Nurses: Work Satisfaction and Organizational Commitment", **Health care Management Review**, Vol: 26, p. 7-23
- Lodge, B & C. Derek, 1993, **Organizational Behavior and Design**, Gramedia, Jakarta
- Luthan, F, 2005, **Organizational Behavior**, The McGraw-Hill Coompanies, Inc.
- Mansour, Javidan & Wldman, David. A, 2003, " Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurment and Consequences", **Public Administration Review**, March-April, pp. 229-242
- McKenna, E & Beech, N, 1995, **The Essence of Human Resource Management**, Prentice Hall International Ltd.
- Mc-Neece-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal Hospital & Health Services Administration**
- Meyer, J. P., Paunonen, S.V., Gellathy, I.R., Goffin, R.D, & Jackson, D.N, 1989, "Organizational Commitment and Job Performance: it's The Nature of the Commitment That Counts" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74. No. 1, p. 153-156
- Morrison E.M, 1994, "Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, p. 1543-1567
- Ostroff, C, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance An Organization Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 77, No. 6, p. 933-973

- Robbins, S. P, 2003, **Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications**, 6 Ed. Pretince Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey
- Smith, Kirk., Jones, Eli, & Blair, Edward, 2000, "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment" **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 4, p. 215-226
- Simmons, E. S, 2005, "Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living" **The Gerontologist**, Vol. 45 No. 2, p.196-206
- Singgih Santoso, 2004, **SPSS Versi 10: Mengolah Data Statistik secara Propesional**, Penerbit. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Stoner, James A.F, 1996, **Management**, Third Edition. Prentice-Hall International Inc. Englewood . Clllips. New Jersey
- Suliman, Abubakar MT, 2002, "Is it Really a Mediating Construct?", **Journal of Management Development**, Vol. 14, No.7.
- Tsui, Anne S., Pearce, Jones L, & Porter, Lyman W, 1997, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relantionship: Does Investment in Employee Pay Off", **Academy of Management Journal**, Vol. 40. No. 5, p.1089-1121
- Udai, Parrek, 1985, **Motivational Analysis of Organizational Behavior MAO-B**, University Associates, Inc.
- Undang-undang Otonomi Daerah**, 1999, Jakarta: CV. Tamita Utama.
- Yukl, G. A, 1998, **Leadership in Organizational**, 4 Ed. Prince Hall, Upper Saddle River, NJ

## KUESIONER

### IDENTITAS PRIBADI

1. Nama (Inisial) :.....
2. Jenis Kelamin :.....
3. Pendidikan Terakhir :.....
4. Pangkat/Golongan :.....
5. Masa Kerja :.....

### Petunjuk:

1. Jawablah semua pertanyaan yang ada dan pilih salah satu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dari 7 jawaban, beri tanda  untuk pilihan anda pada jawaban yang dipilih dalam **kotak kecil** yang tersedia.
2. Keterangan pilihan: **SS = Sangat Setuju**  
**STS = Sangat Tidak Setuju**

### *Kuesioner 1:*

#### **Peran Kepemimpinan**

1. Atasan mempunyai tingkat energi yang tinggi dan teguh hati dengan apa yang ingin dia lakukan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

2. Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian, menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS



3. Atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggung jawab dan mempraktekkan apa yang dia katakan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

4. Atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status/jabatan demi mencapai cita-cita organisasi/unit.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

5. Atasan memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib dan memberi inspirasi kepada anak buah untuk setia kepadanya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

6. Atasan membantu pegawai merasa dihargai dan membantu anak buah merasa bahwa mereka memiliki kemampuan (kompetensi).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

*Kuesioner 2:*

**Motivasi Pegawai**

1. Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi (target) dan saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

2. Saya menetapkan diri saya sendiri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

3. Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

4. Saya berusaha mencari bantuan dari orang yang lebih mengetahui sesuatu masalah/pekerjaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

5. Saya berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

6. Saya memulai inisiatif untuk menjalin hubungan dengan orang lain.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

*Kuesioner 3:*

**Komitmen Organisasi**

1. Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

2. Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

3. Saat ini saya tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

4. Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat di sini.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

5. Saya dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

6. Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di organisasi ini merupakan kewajiban moral.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

*Kuesioner 4:*

### **Kepuasan Kerja**

1. Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

2. Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

3. Saya suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam organisasi saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

4. Para atasan (supervisor) saya memberikan dukungan kepada saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

5. Saya puas dengan kondisi kerja saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

6. Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

**Diisi Oleh Pimpinan**

IDENTITAS PRIBADI

6. Nama (Inisial) :.....  
7. Jenis Kelamin :.....  
8. Pendidikan Terakhir :.....  
9. Pangkat/Golongan :.....  
10. Masa Kerja :.....

**Kuesioner Kinerja Pegawai**

1. Kuantitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

2. Kualitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari pegawai lain.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

3. Efisiensi kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

4. Pegawai ini berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

5. Pegawai ini memegang stándar professional yang tinggi.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS

6. Kemampuan pegawai ini dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
STS						SS