

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA,  
DUKUNGAN ORGANISASI, DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang)**



**DRAFT TESIS**

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

**Disusun Oleh:**

**PENNY SETYOWATI NUGRAHENY  
NIM. C4A006470**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2009**



## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya, *Penny Setyowati Nugraheny*, yang bertanda tangan di bawah 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.

Mei 2009

Penny Setyowati Nugraheny

## **DRAFT TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA,  
DUKUNGAN ORGANISASI, DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang)**

yang disusun oleh **Penny Setyowati Nugraheny, NIM C4A006470**  
telah siap untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal .....

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si

## **HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

## ABSTRACT

Trust is an important issue in banking business. Therefore, the customers need to be sure that their money is save in the bank and this become a security pledge of Bank Mandiri, particularly PT. Bank Mandiri Tbk in Semarang, in order to compete with other private banks. Advanced service quality would alleviate the success achievement of the banking business. Qualified service is determined by the job result of each individual employee. Therefore, the aim of this research is to analyze the effect of job satisfaction, organizational support, and leadership style on job motivation in improving the employee performance.

To answer the problem, data is collected by questionnaire to 165 respondents that consist of the employees of PT. Bank Mandiri Tbk in Pahlawan Branch, Pandanaran Branch and Kepodang Branch. The Structural Equation Modeling (SEM) is used to test the data.

Based on the SEM analysis results, six conclusions can be made, i.e.: job satisfaction, organizational support, and leadership style have a positive and significant impact on job motivation of the employees of PT. Bank Mandiri Tbk in Semarang and it is found that job motivation, job satisfaction and leadership style have a positive and significant impact on the employee's performance of PT. Bank Mandiri, Tbk. in Semarang.

Based on the result of the analysis, it is concluded that in order to improve the job motivation of the employee an in improving the employee performance can be achieved by making better the current leadership style, improving the job satisfaction and improving the organizational support to the employees.

Keywords : job satisfaction, organizational support, leadership style, job motivation, employee performance

## ABSTRAKSI

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di Bank merupakan hal yang utama dan factor ini menjadi andalan utama bagi Bank Mandiri, dalam hal ini khususnya PT. Bank Mandiri Tbk se- kota Semarang, dalam bersaing dengan bank milik swasta. Peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perbankan dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang. Untuk dapat mencapai pelayanan yang berkualitas, sangat ditentukan oleh hasil kerja masing-masing individu karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk menjawab tujuan yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, digunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang disebarkan kepada 165 responden karyawan PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang Pandanaran, dan Cabang Kepodang. Data yang terkumpul selanjutnya diolah dengan menggunakan uji *Structural Equation Modeling* (SEM).

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SEM maka dapat ditarik enam kesimpulan hipotesis, yaitu terbukti bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Mandiri di Kota Semarang dan terbukti bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri di Kota Semarang.

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar kinerja karyawan meningkat maka dapat diupayakan dengan memperbaiki gaya kepemimpinan yang telah ada, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan dukungan organisasi terhadap karyawannya.

Kata Kunci : kepuasan kerja, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala kemurahan dan kebaikan serta kemudahan sehingga tesis yang berjudul :

### **ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, DUKUNGAN ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

telah diselesaikan dengan baik.

Dalam kesempatan ini, tak lupa penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pihak-pihak baik yang secara langsung maupun tak langsung telah berperan penting dalam penyelesaian tesis ini, yaitu kepada :

1. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR, sebagai Pembimbing Utama dan Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si, sebagai Pembimbing Anggota yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta seluruh staf pengajar, karyawan dan karyawan yang telah memberikan kemudahan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
3. Ayahanda dan ibunda tercinta yang telah memberikan dukungan materiil dan immateriil hingga penulis dapat menyelesaikan studi pada jenjang yang lebih tinggi.
4. Seluruh keluarga penulis yang senantiasa memberikan dukungan.
5. Pimpinan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian.
6. Seluruh karyawan dan karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang yang telah berkenan menjawab kuesioner penelitian.
7. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut serta memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran bagi peningkatan kualitas penulisan ilmiah serta penelitian lanjutan sangat diharapkan.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan pada umumnya dan dunia perbankan pada khususnya.

Semarang, Mei 2009

Penulis

Penny Setyowati Nugraheny

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul .....</b>	<b>i</b>
<b>Pernyataan Keaslian Tesis .....</b>	<b>ii</b>
<b>Halaman Pengesahan .....</b>	<b>iii</b>
<b>Halaman Motto dan Persemabahan .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstraksi .....</b>	<b>vi</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>vii</b>
<b>Daftar Tabel .....</b>	<b>xii</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	11
1.3    Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	13
<b>BAB II   TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1    Telaah Pustaka .....	14
2.1.1    Kinerja Karyawan .....	14
2.1.2    Motivasi Kerja .....	15
2.1.3    Kepuasan Kerja .....	20
2.1.4    Dukungan Organisasi .....	23
2.1.5    Kepemimpinan .....	24
2.2    Hubungan antar Variabel .....	34
2.2.1    Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja .....	34
2.2.2    Pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan .....	36

2.2.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan .....	36
2.2.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	37
2.3	Penelitian Terdahulu .....	38
2.4	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	40
2.5	Hipotesis .....	41
2.6	Definisi Operasional dan Indikator .....	42
2.6.1	Variabel Kepuasan Kerja .....	42
2.6.2	Variabel Dukungan Organisasi .....	43
2.6.3	Variabel Gaya Kepemimpinan .....	44
2.6.4	Variabel Motivasi Kerja .....	45
2.6.5	Variabel Kinerja Karyawan .....	45

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Jenis dan Sumber Data .....	49
3.2	Populasi .....	50
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	50
3.4	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	52
3.5	Teknik Analisis Data .....	53

### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1	Analisis Deskriptif .....	67
4.1.1	Gambaran Umum Responden Penelitian .....	67
4.1.2	Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian .....	70
4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	78
4.3	Analisis Inferensial .....	79
4.3.1	Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) .....	80
4.3.2	Analisis <i>Full Model</i> .....	86

4.4	Pengujian Asumsi SEM .....	88
4.4.1	Evaluasi Normalitas Data .....	88
4.4.2	Evaluasi Outliers .....	90
4.4.3	Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	91
4.4.4	Evaluasi Nilai Residual .....	92
4.5	Pengujian Hipotesis .....	92

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

5.1	Ringkasan Penelitian .....	95
5.2	Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian .....	97
5.3	Kesimpulan dari Masalah Penelitian .....	100
5.4	Implikasi Teoritis .....	101
5.5	Implikasi Manajerial .....	104
5.6	Keterbatasan Penelitian .....	105
5.7	Agenda Penelitian Mendatang .....	106

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tingkat Absensi Karyawan di PT. Bank Mandiri Cabang Semarang Tahun 2008 .....	7
Tabel 1.2	Pencapaian PT. Bank Mandiri Cabang Pemuda Tahun 2006 – 2008 .....	9
Tabel 1.3	Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Pahlawan	9
Tabel 1.4	Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Pandanaran .....	9
Tabel 1.5	Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Kepodang .....	10
Tabel 2.1	Hasil-hasil Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 2.2	Variabel dan Indikatornya .....	47
Tabel 3.1	Model Pengukuran .....	60
Tabel 3.2	Tabel Indeks Kelayakan Model .....	66
Tabel 4.1	Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	67
Tabel 4.2	Distribusi Usia Responden .....	68
Tabel 4.3	Distribusi Pendidikan Responden .....	69
Tabel 4.4	Distribusi Lama Bekerja Responden .....	70
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	72
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Dukungan Organisasional .....	73
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	75
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	76
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel Kinerja .....	77
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas .....	78
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas .....	79
Tabel 4.12	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen .....	81
Tabel 4.13	<i>Regression Weight</i> Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen ....	82
Tabel 4.14	Uji Perbedaan Chi Square Untuk Variabel Eksogen .....	83
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen .....	84
Tabel 4.16	<i>Regression Weight</i> Faktor Konfirmatori Variabel Endogen ...	85
Tabel 4.17	Uji Perbedaan Chi Square Untuk Variabel Endogen .....	86

Tabel 4.18	Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Full Model</i> .....	88
Tabel 4.19	Pengujian Normalitas Data .....	89
Tabel 4.20	Hasil Analisis Outliers Univariat .....	90
Tabel 4.21	Pengujian Hipotesis .....	92
Tabel 5.1	Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja .....	104

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	41
Gambar 2.2	Model Variabel Kepuasan Kerja .....	42
Gambar 2.3	Model Variabel Dukungan Organisasi .....	43
Gambar 2.4	Model Variabel Gaya Kepemimpinan .....	44
Gambar 2.5	Model Variabel Motivasi Kerja .....	45
Gambar 2.6	Model Variabel Kinerja .....	46
Gambar 3.1	Diagram Alur .....	58
Gambar 4.1	Analisis <i>Full Model</i> .....	87

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di Bank merupakan hal yang utama dan factor ini menjadi andalan utama bagi Bank Mandiri, dalam hal ini khususnya PT. Bank Mandiri Tbk se- kota Semarang, dalam bersaing dengan bank milik swasta. Perlu ditegaskan bahwa dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan menetapkan beberapa tujuan yang diselaraskan bagi *stakeholders* yaitu antara lain memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah kepada nasabah demi terpeliharanya hubungan kemitraan dengan nasabah yang berkesinambungan. Peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perbankan dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang.

Dalam kehidupan sehari-hari karyawan pasti akan menjalin hubungan dengan pelanggan, organisasi dan rekan sekerja. Hubungan ini menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan karyawan, seberapa keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi

yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999). Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Pada Bank Mandiri terdapat indikasi kurang adanya dukungan organisasi antara lain: penghargaan kontribusi dari Bank Mandiri sangat kurang. Karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi motivasi karyawan dalam bekerja, selain itu bantuan dari organisasi yang kurang, dapat dicontohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai, serta kantin yang tidak nyaman.

Selain memiliki dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya / sebaliknya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami

karakteristik daripada bawahannya.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik para bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan, serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan menurut Yammarino et al (1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Tiap-tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya meeting yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Hal tersebut didukung oleh Chen (2004) yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target, penelitian Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja

karyawan. Permasalahan yang terjadi di PT. Bank Mandiri Tbk adalah pimpinan hanya memberikan perintah karyawan tanpa memperhatikan fungsi/arti pemimpinyang sesungguhnya, para pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan visi dan misi Bank Mandiri yaitu "Melayani dengan hati, menuju yang terbaik".

Hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Sebagaimana didefinisikan, kepuasan kerja adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001). Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Luthan (1997) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: pengasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri, serta supervisor.

Rutinitas menjalankan kegiatan yang serupa dalam waktu yang cukup panjang dapat menurunkan motivasi kerja karyawan sehingga akan berujung

merosotnya produktivitas yang dihasilkan. Salah satu upaya manajemen untuk membangkitkan kembali motivasi kerja karyawan yaitu dengan cara merancang ulang pekerjaan atau *job redesign*, serta membuat tugas-tugas lebih menarik disertai pemberian imbalan (Mc Kenna, 1995). Imbalan tidak hanya berupa imbalan ekstrinsik yang berhubungan dengan motivasi kerja misalnya bonus, komisi, pembagian laba, melainkan juga hal-hal yang berkaitan dengan imbalan intrinsik atau imbalan non finansial yang dapat memuaskan kerja karyawan, misalnya kesempatan untuk mengembangkan karier, pemberian tanggung jawab, pengakuan atas prestasi (Mc Kenna, 1995).

Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh).

Kartikandari (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan, yaitu hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, sedangkan contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan lembaga keuangan perbankan yang terbentuk melalui merger dari 4 (empat) bank pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Import, dan Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO). PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan salah satu

bank yang terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar kinerja karyawan yang mereka berikan pada nasabah meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Parasuraman, Zethaml, dan Berry (1985) bahwa salah satu strategi yang dapat menunjang keberhasilan bisnis dalam sektor perbankan adalah berusaha menawarkan kualitas jasa dengan kualitas pelayanan tinggi yang nampak dalam kinerja atau performa dari layanan yang ada, seperti dengan memberikan rangsangan balas jasa yang menarik dan menguntungkan.

Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terdapat adanya perbedaan sistem kenaikan jabatan atau jenjang karir tersebut maka perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui ada tidaknya kesenjangan sosial dari masing-masing karyawan. Schraeder Mike (2001) dalam penelitiannya tentang efek merger terhadap sikap para karyawan terlihat adanya penurunan kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebelum dan sesudah merger. Hal ini teridentifikasi dengan adanya kenaikan tingkat stress, persepsi adanya ketidakpastian dan tingkat absensi yang tinggi. Atas dasar pemikiran tersebut maka dalam penelitian ini diambil suatu *research question* untuk mengetahui gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, serta kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara kuantitatif, indikasi adanya penurunan motivasi kerja ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi karyawan PT. Bank Mandiri Tbk pada tahun 2008 dari bulan Januari sampai dengan bulan November yang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Karyawan di PT. Bank Mandiri Cabang Semarang**  
**Tahun 2008**

No	Bulan	Karyawan yang hadir sebulan penuh (jml absensi dlm %)	Karyawan yang absen (jml absensi dlm %)
1	Januari	2,5	4,1
2	Februari	1,4	3
3	Maret	3,7	4,6
4	April	2,3	2
5	Mei	2,7	2,8
6	Juni	3,1	3,7
7	Juli	3,3	5,5
8	Agustus	1,6	3,8
9	September	2,4	3,5
10	Oktober	2,6	4,6
11	November	2,9	7,1
2	Desember	3,2	6,6
	<b>Rata*/bulan</b>	<b>2,6</b>	<b>4,3</b>

Sumber : Bagian Personalia / SDM PT. Bank Mandiri Cabang Semarang

Dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang mangkir cukup tinggi yaitu 2-4% perbulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan, maka bagi karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan/bukan dari hak cuti dianggap mangkir/absen. Absensi/kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Hal ini juga merupakan indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan (Robbin, 2003). Situasi seperti tersebut di atas akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka akan timbul pertanyaan

apakah dengan angka absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator rendahnya kepuasan kerja karyawan yang berakibat pula rendahnya kinerja karyawan (Mc Cue, 1997). Pendapat yang sama, dikemukakan oleh Burton et al., (2002) yang menyatakan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran, artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Pada saat ini juga terjadi penurunan kinerja karyawan selama 3 tahun berturut-turut (2006-2008) dapat dilihat pada Tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
**Pencapaian PT. Bank Mandiri Cabang Pemuda Tahun 2006 – 2008**

<b>Tahun</b>	<b>Penyaluran Kredit</b>	<b>Laba</b>	<b>Dana Masyarakat</b>
2006	100%	98%	97%
2007	96%	95%	92%
2008	92%	91%	88%

Sumber : PT. Bank Mandiri Cabang Pemuda

Pada Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat penyaluran kredit, pencapaian laba, dan pencapaian dana dari masyarakat dari 2006 ke 2008 dengan tingkat pencapaian yang menurun. Selain itu, selama kurun waktu 3 tahun (2006-2008) terjadi penurunan kinerja karyawan berupa penilaian kinerja sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Pahlawan**

Tahun	Penilaian			Jumlah
	A (istimewa)	B (baik)	C (cukup)	
2006	6	53	1	60
2007	5	54	1	60
2008	8	55	2	65

Sumber : Data diolah, 2008

**Tabel 1.4**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Pandanaran**

Tahun	Penilaian			Jumlah
	A (istimewa)	B (baik)	C (cukup)	
2006	6	41	2	49
2007	7	41	1	49
2008	8	46	1	55

Sumber : Data diolah, 2008

**Tabel 1.5**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Kepodang**

Tahun	Penilaian			Jumlah
	A (istimewa)	B (baik)	C (cukup)	
2006	5	34	1	40
2007	7	32	1	40
2008	8	35	2	45

Sumber : Data diolah, 2008

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Mandiri belum sesuai harapan karena karyawan dengan penilaian baik lebih banyak daripada karyawan yang memiliki penilaian istimewa. Penilaian yang diberikan berdasarkan : (1) tugas utama, dengan bobot 50% ; (2) keterampilan, dengan bobot 25% ; dan (3) kompetensi, dengan bobot 25%.

Penurunan kinerja karyawan pada Bank Mandiri juga dapat dilihat dari tiga tahun terakhir ini yang mengindikasikan adanya penurunan kualitas dimana ditunjukkan dengan banyaknya keluhan/klaim yang datang dari nasabah, keluhan tersebut antara lain: nasabah tidak harus menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan bank, sibuk apapun karyawan bank harus dengan senang hati bersedia membantu nasabah, karyawan bank harus memberikan pelayanan secara cepat dan efisien.

Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para karyawan. Sejauhmana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauhmana para karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk

mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan, dan lainnya. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan yang baik dalam memimpin perusahaan seperti: pemimpin harus proaktif dalam pemikirannya, lebih radikal, inovatif dan kreatif serta lebih terbuka terhadap ide-ide baru (Bass, 1985). Tanpa kemampuan seperti itu, orang tidak akan mau mendengarkannya. Karena pemimpin harus dapat menggugah respek orang lain.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Motivasi kerja karyawan memberikan perilaku positif dari pelaku organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai suatu cara memandang dasar tanggapan yang menggambarkan penghargaan bagi individu-individu dalam organisasi. Motivasi intrinsik mengacu pada penghargaan atas kinerja suatu tugas datang dari dalam individu yang menjalankan tugas. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan. Motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi kepuasan kerja. Pada Bank Mandiri terdapat indikasi kurang adanya dukungan organisasi antara lain: penghargaan kontribusi dari Bank Mandiri sangat kurang. Karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi motivasi karyawan dalam bekerja, selain itu

bantuan dari organisasi yang kurang, dapat dicontohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai, serta kantin yang tidak nyaman.

Dengan berpegang pada visi dan misi dan berbagai keterbatasan yang dihadapi, hal ini merupakan tantangan bagi PT. Bank Mandiri Tbk dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Dalam pengamatan sehari-hari masih dijumpai karyawan yang kurang disiplin yang ditunjukkan dengan datang tidak tepat waktu, pulang sebelum waktunya, selain itu juga masih banyak karyawan yang suka menunda pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut permasalahan dalam penelitian ini adalah: "bagaimana dukungan organisasi yang diberikan PT. Bank Mandiri Tbk, gaya kepemimpinan, dan tingkat kepuasan kerja dari karyawan sehingga motivasi karyawan meningkat yang berdampak pada kinerja karyawan yang kuat dan dapat bekerja sesuai dengan harapannya dengan mengeluarkan semua kemampuan yang dimilikinya untuk kemajuan PT. Bank Mandiri Tbk." Dengan demikian pertanyaan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

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

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja perusahaan melalui motivasi kerja karyawan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Kinerja Karyawan

Menurut Stolovic dan Keeps (1992) dalam Casio (1992) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Bernadin dan Russel (1993) mengartikan kinerja sebagai “*record of comes produced on a specified job function or activating during a specified time period*” (catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu). Sedangkan menurut Casio (1992) kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan. Dari pengertian-pengertian kinerja diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/ tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu dan kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Mc. Kenna dan Beach (1995) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

Dessler (1997) memberikan contoh criteria penilaian kinerja karyawan

meliputi kualitas, produktivitas (kualitas dan efisien), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur.

Menurut Mannheim Bilha et al., (1997) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Sedangkan menurut Mc.Cormick dan Tiffin (1974) terdapat variable-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu variable individu dan variable situasional. Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Sedangkan variabel situasional menyangkut faktor fisik dan pekerjaan meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperature. Steers (1985) berpendapat ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja; kejelasan dan penerimaan pekerjaan serta motivasi kerja.

### **2.1.2 Motivasi Kerja**

Motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Fuad Mas'ud, 2004). Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Dilain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan

dalamisi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak "menjadi bagian dari tugas" yang dikerjakan (Krivonos, 2006). Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006).

Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi. Menurut McClelland (dalam Handoko, 2004) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Sedangkan menurut H. Veithzal Rivai (2003) motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari

apa yang dilakukan orang lain. Dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi.

Kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya personel untuk bekerja keras. Pengeluaran upaya ini mungkin menghasilkan prestasi yang baik atau mungkin juga sebaliknya, karena paling tidak ada dua faktor penting yang harus benar jika upaya akan diubah menjadi prestasi. Pertama, tenaga kerja harus mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Faktor kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi prestasi. Terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang yaitu :

1. Insentif atau ganjaran harus penting bagi orang tersebut.
2. Ia harus merasa bahwa upaya yang dilakukan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran.

Para pekerja sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan para pekerja umumnya akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi sehingga bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan

tugas-tugas mereka, karena sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Menurut H. Veitzal Rivai (2003) aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi kerja adalah :

- a. Cenderung bertanggung jawab.
- b. Senang membahas kasus yang menantang.
- c. Menginginkan prestasi yang lebih baik.
- d. Suka memecahkan masalah.
- e. Senang menerima umpan balik atas hasil karyanya.
- f. Senang berkompetisi untuk mencapai hasil yang optimal.
- g. Senang membahas kasus-kasus yang sulit.
- h. Melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik.

#### ***2.1.2.1 Teori Dasar Motivasi***

Konsep dasar motivasi kerja karyawan merujuk pada beberapa studi terdahulu misal studi motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja perusahaan yang dihasilkan (Pullins et al., 2000). Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik).

##### *a. Teori Motivasi Mc Clelland*

Menurut David Mc Clelland yang dikutip oleh Gibson (1984 : 97) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (needs for achievement = nAch), kebutuhan akan kelompok pertemanan

(needs for affiliation = nAff) dan kebutuhan akan kekuasaan (needs for power = nPower), dimana apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

#### *b. Teori Herzberg*

Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor didalam teori ini yaitu : faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan karyawan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan erat dengan konteks pekerjaan. Perbaikan konteks pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Motivasi intrinsik, dan (2) Motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak "menjadi bagian dari tugas" yang dikerjakan (Krivonos, 2006). Sedangkan Motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006).

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja seorang pekerja juga akan semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun dari luar pekerja.

Goldtorpe et.al (dalam Fraser, 1983) melakukan uji coba terhadap masalah intrinsik dan ekstrinsik. Dalam penelitian tersebut dilihat apakah seorang pekerja berorientasi ke dalam atau ke luar sebagai alat pemenuhan di luar pekerjaannya,

atau segala kebutuhannya sudah mendapatkan pemenuhan dari pekerjaannya sendiri. Hasilnya kelompok pertama lebih cenderung untuk kelas pekerja sedangkan kelompok kedua cenderung untuk kelas menengah.

### ***2.1.3.1 Faktor yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja***

Robbins (1997) kepuasan berdimensi sangat luas secara garis besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Clisson dan Durrick (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor sebagai berikut:

#### *1. Kedudukan/posisi*

Umumnya orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka yang bekerja dalam posisi yang lebih rendah.

#### *2. Pangkat/golongan*

Pada pekerjaan yang didasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), apabila ada kenaikan upah, maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka. Hal ini juga dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru dan akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja.

#### *3. Umur*

Menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun

merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. *Jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*
5. *Mutu Pengawasan*

Hubungan antara pegawai pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bisa merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*).

Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud(2004) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji.
2. Kepuasan dengan promosi.
3. Kepuasan dengan rekan kerja.
4. Kepuasan dengan penyelia.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

#### **2.1.4 Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen (Gronroos (1990) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya.

Locke (1976) dan Schein (1998) mengemukakan bahwa individu tertarik dan merasa nyaman berada di organisasi dikarenakan adanya kesamaan karakteristik diantara keduanya. Meglino, (1989) mengemukakan bahwa individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan system nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja.

Banyak masalah yang dikaitkan dengan dukungan organisasi. Bila dukungan organisasi merangsang motivasi dan prestasi serta menyediakan sarana bagi pemuasan berbagai kebutuhan penting para pekerja maka sumbangan dukungan organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja diharapkan cukup besar adalah keinginan yang wajar dari setiap karyawan untuk meniti karir dengan sebaik-baiknya, yang dalam hal ini diimplementasikan dengan keinginan untuk dapat meraih jabatan yang setinggi-tingginya dalam strata kepegawaian yang ada sebab masih banyak karyawan yang berasumsi bahwa dengan jabatan yang didapat, rejeki juga akan pula didapat. Untuk menciptakan kesejahteraan pegawai maka perlu diciptakan peluang-peluang untuk meningkatkan motivasi dari

karyawan yang mendapat dukungan penuh dari perusahaan atau organisasi terkait. Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variable dukungan perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Susskind et al (2000) terdiri dari 3 item yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999).

## **2.1.5 Kepemimpinan**

### **2.1.5.1 Konsep Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan

bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Selanjutnya, George R. Terry (1964) dalam Kartono (2005) menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu : (1) Kekuatan, (2) Stabilitas emosi, (3) Pengetahuan tentang relasi insane, (4) Kejujuran, (5) Objektif, (6) Dorongan pribadi, (7) Keterampilan berkomunikasi, (8) Kemampuan mengajar, (9) Keterampilan sosial, dan (10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan

para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.

Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.

Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap

bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pemimpinnya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus

pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu:

### *1. Kepemimpinan Transformasional*

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas / pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al., 2002).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993). Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai

bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

*Idealized influence* menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004). Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (*visi*), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammaririo et.al., 1993). *Idealized influence* merupakan dimensi terpenting

kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

*Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004). Keeratan dua dimensi ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda, dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

*Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan

semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003).

*Intellectual stimulation*, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993). Bass et.al (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

*Individualized consideration* atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin

memandang setiap bawahannya sebagai asset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et al.,2003; Sarros &Santora, 2001; Yammarino et al., 1993).

## *2. Kepemimpinan Transaksional*

Kepemimpinan transaksional (transactional leadership) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et al., 2003; Humpreys, 2002; Liu et al., 2003; Yammarino et al., 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman et al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada system atau budaya yang sudah ada dan tujuannya adalah memperkuat strategi, system, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu pemimpin

transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian atau penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humpreys (2002) serta Yammarino et al (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et al, 2003; Humpreys, 2002; Yammarino et al., 1993). Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara *passive management by exception* pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et al., 2003; Humpreys, 2002; Yammarino et al., 1993).

Bass et al (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbale balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan. Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino et al (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan system organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru.

## **2.2 Hubungan antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Sebagian besar penelitian menguji hubungan kepuasan-kinerja yang dilakukan pada individu dengan organisasi. Teori sebelumnya menunjukkan implikasi bahwa kepuasan pegawai dan keberadaan yang baik terkait dengan kinerja, tetapi tidak secara eksplisit menunjukkan pengaruh mengenai analisis level yang terkait (sebagai contoh individu, kelompok atau organisasi). Studi kepuasan-kinerja pada level organisasional akan menunjukkan bahwa pegawai

yang lebih puas lebih produktif dan profitable daripada organisasi yang pegawainya kurang puas. Lebih jauh lagi, hubungan kepuasan-kinerja pada level organisasional mungkin lebih kuat daripada hubungan pada level individu (Cheri Ostroff, 1992, p.963 dan Bradley L. Kirkman dan Debra L. Shapiro, 2001, p.560).

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. McNeese-Smith (1996) menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>** : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

**H<sub>5</sub>** : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Adanya motivasi kerja yang tinggi dari karyawan dalam organisasi sangat

dipengaruhi oleh dukungan baik dalam skala sosial maupun dalam organisasi itu sendiri baik dari atasan maupun rekan sekerja. Relasional organisasional internal ini menurut Yoon dan Lim (1999) dimaksudkan sebagai dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan sehingga tercipta suatu motivasi karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya di dalam perusahaan.

Penelitian Liliek Tatiyani (2004) pada karyawan PT. Telkom Area Bandung menyimpulkan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi sehingga meningkatkan perilaku orientasi kepada pelanggan. Organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawannya akan meningkatkan perilaku yang positif kepada pelanggan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama ( $H_2$ ) adalah sebagai berikut :

**$H_2$**  : Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok (Rivai,2004). Menurut Cooke dan Ernest (1999) bahwa motivasi karyawan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Suatu gaya seorang pemimpin/ manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat/ berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja individu/ karyawan dari hasil penelitian Suharto dan Cahyono (2005) bahwa ada korelasi positif antara gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Dari beberapa uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>** : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

**H<sub>6</sub>** : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan perbandingan antara input dan output atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumber daya (karyawan), karena karyawan merupakan faktor produksi yang penting maka kinerja karyawan juga merupakan faktor yang sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sukanto, 1997).

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anogoro (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat

dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Tan Hani handoko (1997) menambahkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat dipenuhi.

Menurut Amstrong (1994) hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif, karena karyawan yang memiliki motivasi dan kinerja adalah positif, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian diduga motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>4</sub>** : Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

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

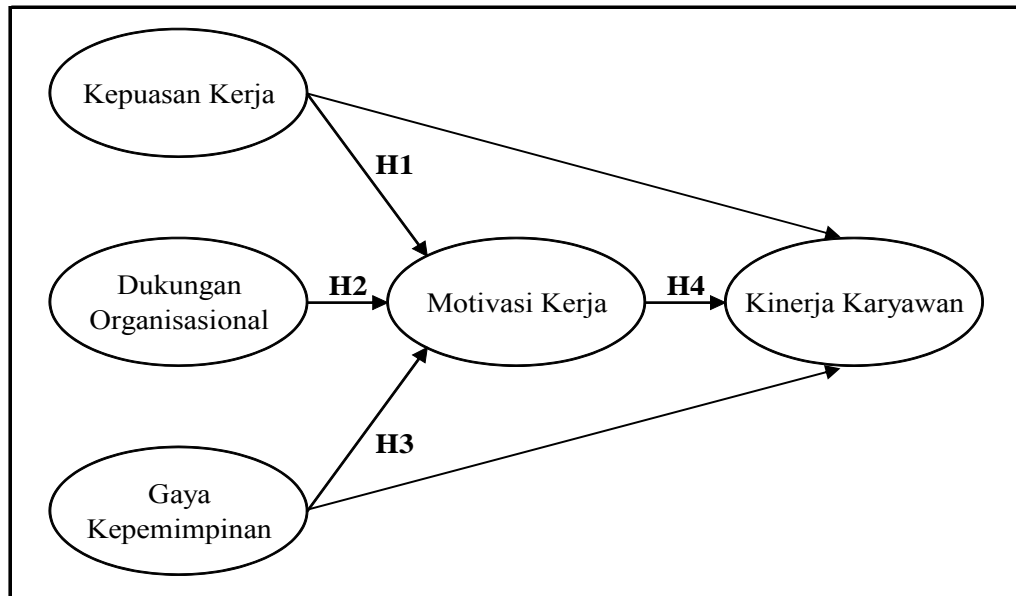
**Tabel 2.1**  
**Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Penelitian	Hasil penelitian
1	Adi Parminto (1991)	Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan XXI-XXII di Jawa Timur	Kepuasan kerja yang terdiri dari variabel gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi, kelompok kerja, kondisi kerja, dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan XXI-XXIII di Jawa Timur
2	Chruden (1998) dan Timmreck (2001)	Job satisfaction	Kepuasan kerja sebagai terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya, kepuasan kerja didapat dari pekerjaan itu sendiri/dari ubungan personal individu terhadap lingkungannya.
3	Cheri Ostroff (1992)	Analisis pengaruh faktor-faktor motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan
4	Dyer dan Parker (1975)	Motivasi dan kepuasan kerja	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan
5	Emilia Rossyana Putri (2001)	Analisis pengaruh faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.APAC INTI CORPORA	Faktor-faktor motivasi seperti gaji, lingkungan kerja, promosi, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Ferry Agustian	Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan (study pada PT.Pusri PPD Jawa Tengah)	Terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan
7	Harel dan Tzafirir (2001)	Motivasi dan kepuasan kerja	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan
8	Kirkman dan Shapiro (2001)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan
9	Becker dan Klimoski (1989)	Performance	Kinerja tidak hanya berhubungan dengan kuantitas namun juga berhubungan dengan kualitas dan hal-hal lain yang mendukung terwujudnya kedua hal tersebut. Dimensi-dimensi kerja adalah ide-ide baru, kualitas, kuantitas, kerjasama
10	Kurniasari dan Forestry (2006)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chen (2005) menyatakan kepemimpinan transaksional meningkatkan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kurniasari dan Forestry (2006) menyebutkan

			hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mempunyai pengaruh signifikan. Toyib (2005) menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11	Kreitner & Kenichi (2005)	Motivasi (kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)	Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Faktor motivator ini akan meningkatkan kinerja karyawan.
12	Mc Cue & Gianakis (1997)	The relationship between job satisfaction and performance	Sistem penghargaan dalam organisasi sangat mempengaruhi tingkat kepuasan para profesional
13	Perry et al (2006)	Motivasi dan kepuasan kerja	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan
14	Tierney et al (1999)	The relationship between motivation and job satisfaction	Motivasi intrinsik karyawan untuk tugas kreatif akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
15	Cooke, Ernest F (1999)	Kinerja karyawan, motivasi kerja, kepemimpinan	Motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
16	Waridin & Gurutno (2006)	Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan	Perilaku pemimpin (pola dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan hipotesis di atas, dapat digambarkan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

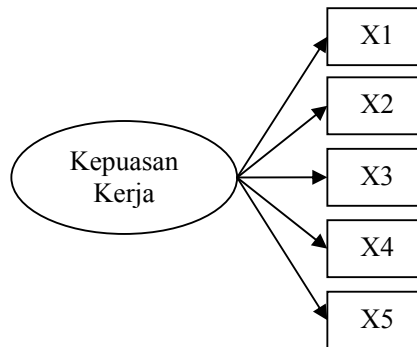
## 2.5 Hipotesis

- H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
- H<sub>2</sub> : Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja.
- H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
- H<sub>4</sub> : Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>6</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.6 Definisi Operasional dan Indikator

### 2.6.1 Variabel Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan menggunakan faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja sebagaimana dikemukakan oleh Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004). Berdasarkan uraian tersebut, dimensi dapat digambarkan dalam Gambar 2.2 berikut ini.



*Sumber : Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004)*

**Gambar 2.2**  
**Model Variabel Kepuasan Kerja**

Keterangan :

X1 = Kepuasan terhadap gaji

X2 = Kepuasan terhadap promosi

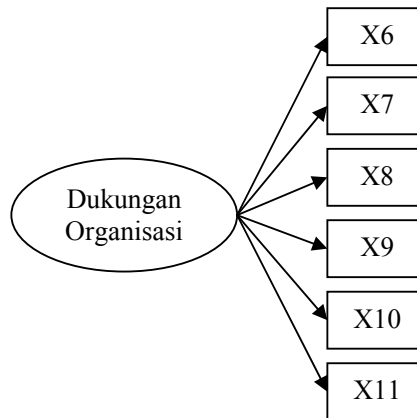
X3 = Kepuasan terhadap rekan kerja

X4 = Kepuasan terhadap penyelia

X5 = Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

### 2.6.2 Variabel Dukungan Organisasi

Variabel dukungan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan dan keterlibatan kerja, variabel ini diukur melalui 3 dimensi yaitu, dukungan organisasional, dukungan supervisor, dan dukungan rekan kerja. Ketiga dimensi dukungan organisasional tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3 sebagai berikut :



*Sumber : Yoon dan Lim (1999) dalam Fuad Mas'ud (2004)*

**Gambar 2.3**  
**Model Variabel Dukungan Organisasi**

Keterangan :

X6 = Organisasi peduli pada kesejahteraan

X7 = Organisasi membantu tugas

X8 = Pimpinan mau membantu mengatasi masalah

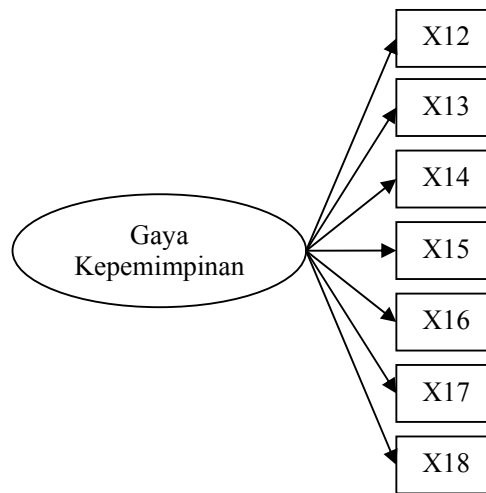
X9 = Pimpinan mau mendengar masalah

X10 = Rekan mau mendengar masalah

X11 = Rekan mau memberi bantuan

### 2.6.3 Variabel Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi dan memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi eektivitas dan keberhasilan organisasi (House, 1999). Berdasarkan uraian tersebut, dimensi dapat digambarkan dalam Gambar 2.4 berikut ini.



Sumber : Bass dan Avolio (1985)

**Gambar 2.4**  
**Model Variabel Gaya Kepemimpinan**

Keterangan :

X12 = *Idealized influence*

X13 = *Inspirational motivation*

X14 = *Intelectual stimulation*

X15 = *Individualized stimulation*

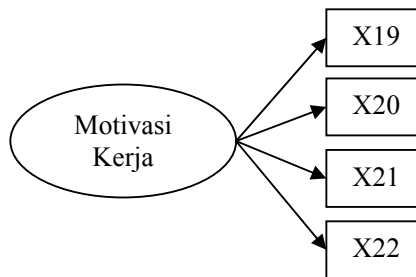
X16 = *Contingen reward*

X17 = *Management by- expectation passive*

X18 = *Management by- expectation active*

#### 2.6.4 Variabel Motivasi Kerja

Merupakan suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Parrek (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan dimensi motivasi kedalam duadimensi sebagai berikut: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Kedua dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar 2.5.



*Sumber : Parrek (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004)*

**Gambar 2.5**  
**Model Variabel Motivasi Kerja**

Keterangan :

X19 = Kepedulian pada pekerjaan

X20 = Tantangan dalam bekerja

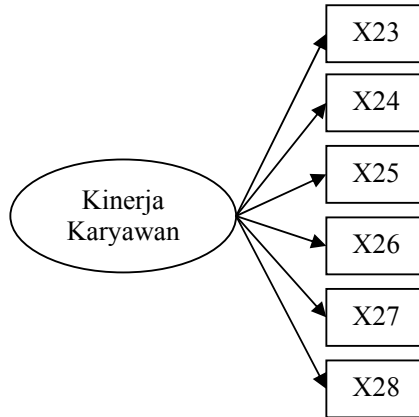
X21 = Belajar hal baru dalam bekerja

X22 = Besarnya pendapatan

#### 2.6.5 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Gambar 2.6 dibawah ini akan menerangkan model variabel kinerja karyawan bersama indikator-indikatornya yang dipakai dalam penelitian ini.



*Sumber : McNeese-Smith, Donna (1993)*

**Gambar 2.6**  
**Model Variabel Kinerja**

Keterangan :

X23 = Kualitas

X24 = Tugas tepat waktu

X25 = Bekerja tanpa pengawasan

X26 = Perencanaan kerja

X27 = Hasil yang lebih baik

X28 = Memenuhi target kontribusi

**Tabel 2.2**  
**Variabel dan Indikatornya**

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Penelitian
Kepuasan Kerja	Suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Rekan Kerja</li> <li>4. Penyelia</li> <li>5. Pekerjaan itu sendiri</li> </ol>	Diukur melalui 5 pertanyaan (Celluci de Vries, 1978 dalam Fuad Mas'ud, 2004)
Dukungan Organisasi	Dukungan Organisasi dideskripsikan sebagai perluasan dari kepercayaan pekerja bahwa pihak pemberi kerja memberikan perhatian yang baik kepada mereka	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan organisasional</li> <li>2. Dukungan Supervisor</li> <li>3. Dukungan rekan kerja</li> </ol>	Diukur melalui 6 pertanyaan (Yoon dan Lim, 1999 dalam Fuad Mas'ud, 2004)
Gaya Kepemimpinan	Seseorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan karyawan secara tepat dan efisien sesuai dengan tugas yang ditentukan oleh atasannya.	<p><u>Gaya transaksional:</u> Idealized influence Inspirational motivation Intellectual stimulation Individualized stimulation</p> <p><u>Gaya transformasional:</u> Contingen reward Management by-expectation passive dan active</p>	Diukur melalui 7 pertanyaan (Bass dan Avolio, 1985)
Motivasi Kerja	Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepedulian pada pekerjaan</li> <li>2. Tantangan dalam bekerja</li> <li>3. Belajar sesuatu yang baru dalam bekerja</li> <li>4. Besarnya pendapatan</li> </ol>	Diukur melalui 4 pertanyaan (Koontz dan Donnel, 1992)

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Penelitian
	pekerjaannya.		
Kinerja karyawan	Seberapa besar kontribusi karyawan yang memiliki ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan memberikan nilai ekonomis pada perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Tugas tepat waktu</li> <li>3. Bekerja tanpa pengawasan</li> <li>4. Perencanaan kerja</li> <li>5. Hasil yang lebih baik</li> <li>6. Memenuhi target kontribusi</li> </ol>	Diukur melalui 6 pertanyaan Mc Neese-Smith, Donna, 1993, dalam Fuad Mas'ud, 2004

(Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2009)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijabarkan dalam bab ini adalah sebagai berikut: jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

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

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap atau karakter dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/ responden (Indriantoro & Supomo, 2002).

Sedangkan sumber data dari penelitian ini adalah sumber data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti (Indriantoro & Supomo, 2002). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut nantinya adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang Pandanaran, dan Cabang Kepodang.

Selain data primer penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh

peneliti (Indriantoro & Supomo, 1999). Data sekunder penelitian ini diperoleh dari PT. Bank Mandiri Tbk se-kota Semarang. Data sekunder juga diperoleh melalui internet, maupun jurnal-jurnal yang diperlukan dalam penelitian ini.

## **3.2 Populasi**

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995).

Hair (1995) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair tersebut, maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berkisar antara 100-200 sampel. Oleh karena jumlah karyawan PT. Bank Mandiri pada 3 cabang berjumlah 165 orang maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

## **3.3 Metode Pengumpulan Data**

### **3.3.1 Kuesioner**

Metode pengumpulan data primer yang dipakai dengan penyebaran kuesioner pada penelitian ini. Kuesioner adalah pengumpulan data yang didapat secara langsung dari responden, dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan

kepada responden yang telah disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Pertanyaan tertutup dibuat menggunakan skala *Numerical*. Penelitian dengan menggunakan *Numerical Scale 1 – 7*.

Dalam skala numerical, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pertanyaan yang diajukan, sedangkan angka 7 (tujuh) menunjukkan sangat setuju untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

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

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Tujuan pengujian ini adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang reliabel dan valid.

### **3.3.2 Wawancara**

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan Tanya jawab kepada responden, yaitu dengan menggunakan kuesioner untuk diisi dengan keterangan-keterangan oleh responden. Wawancara juga digunakan untuk memperluas cakrawala peneliti tentang data-data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner, namun akan memiliki implikasi strategis bagi PT. Bank Mandiri Semarang, sehingga layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

### **3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian, memiliki tingkat validitas dan reliabilitas memenuhi batasan yang disyaratkan.

#### **3.4.1 Uji Validitas**

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Terdapat tiga jenis validitas yang dapat diterima secara umum yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

Pengukuran validitas dalam penelitian ini menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai Variance Extract yang dapat diterima adalah minimal 0.50.

Ada kemungkinan pernyataan angket kurang baik susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis,

sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

### **3.4.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel).

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode kuantitatif. Variabel-variabel laten (konstruk) yang ada diwujudkan dalam variabel manifes (Indikator) dan dijabarkan lagi menjadi item-item pertanyaan. Jawaban pertanyaan responden ini diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka (skor). Selanjutnya skor ini diolah dengan metode statistik. Dari berbagai

macam alat analisis peneliti menentukan beberapa alat yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hipotesa penelitian.

Alat-alat analisis yang akan dipakai dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu untuk menguji data dan yang kedua untuk menguji model.

1. Uji Data

- a. Uji normalitas Univariat/Multivariat
- b. Uji Outliers Univariat/Multivariat

2. Uji Model

- a. Goodness of Fit Test
- b. Uji pengaruh (Regression Weight)

Untuk melakukan menganalisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Model* (SEM) dari paket software statistic AMOS, yaitu dalam pembentukan model dan pengujian hipotesis. SEM merupakan kombinasi dari analisis faktor dan analisis regresi. Teknik SEM memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen. SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan penelitian yang memiliki rangkaian hubungan yang relatif “rumit” dengan pengujian statistic secara simultan (Ferdinand, 2002).

Penggunaan program AMOS dikarenakan sesuai untuk menganalisis masalah yang sifatnya struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis, sebab program AMOS dapat digunakan :

1. Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural; mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*; mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen; mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan dan saling ketergantungan.
2. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan peneliti dan mencapai efisiensi statistik. Alasan menariknya teknik analisis dengan SEM adalah :
  - a. Menyediakan metode yang mampu menjelaskan banyak hubungan (*multi relationships*) secara simultan, cepat dan efisien secara statistik.
  - b. Kemampuannya menaksir hubungan (*relationship*) secara komprehensif telah membuat sebuah peralihan dari exploratory ke explanatory (Hair *et.al.*, 1995).

Dengan pertimbangan tersebut maka AMOS digunakan untuk menguji model penelitian yang diajukan dalam kerangka pikir teoritis. Dengan SEM ini akan dilakukan pengujian statistik model penelitian secara simultan. Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis, yang dilakukan secara bertahap yaitu :

1. Model Pengukuran (*Measurement Model*)  
*Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah

variabel/faktor yang diteliti. Variabel-variabel penelitian akan diuji uni dimensionalitasnya dalam membentuk variabel laten.

2. Model Struktural (*Structural Model*)

*Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar variabel/faktor yang diteliti. Dengan program ini juga akan diukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep variabel yang diukur. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *Goodness of Fit* dari model penelitian dan hubungan dalam model yang disampaikan (Hair, et.al.,1995).

Menurut Ferdinand (2002) sebuah permodelan SEM mensyaratkan adanya ukuran sampel, normalitas data, tidak adaya outliers serta tidak adanya masalah dalam *multicollinearity* dan *singularity*. Sedangkan Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu :

1. *Pengembangan model berbasis teori*

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian dan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik. Sehingga harus dilakukan telaah pustaka yang mendalam dan relevan untuk dapat memberikan justifikasi terhadap model yang dikembangkannya. Hubungan hipotesis sebab akibat yang dikembangkan bukanlah hasil dari pengujian statistik, tetapi dari hubungan yang dibangun atas dasar justifikasi teori yang kuat.

2. *Membentuk sebuah diagram alur (Path Diagram)*

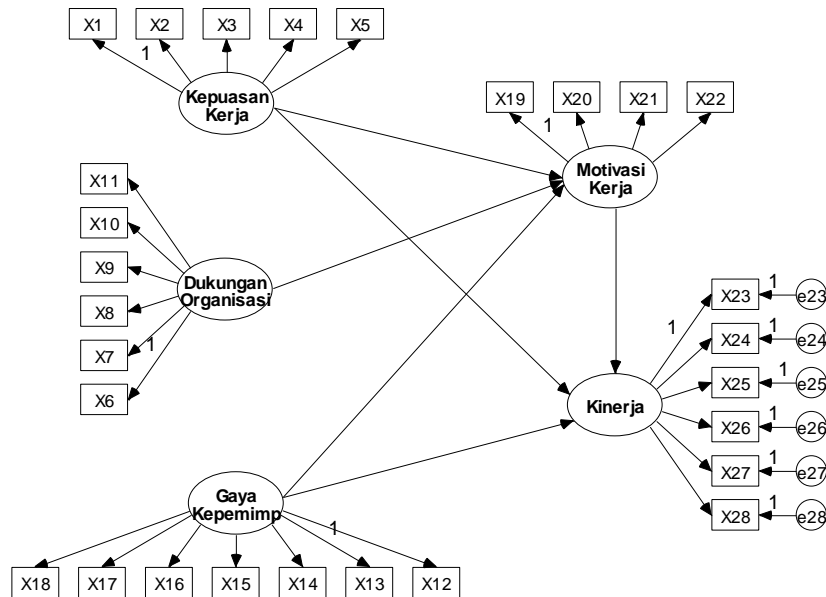
Dalam menyusun diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables*, yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.

Dengan garis lengkung tersebut, peneliti dapat mengamati berapa kuatnya tingkat korelasi antara kedua konstruk yang akan digunakan untuk analisis lebih lanjut.

- b. Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

**Gambar 3.1**  
**Diagram Alur**



**Sumber : dikembangkan untuk tesis ini**

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam diagram alur, langkah selanjutnya melakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam serangkaian persamaan, yang terdiri dari:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan biasanya disusun dengan pedoman sebagai berikut:

**Variabel endogen = Variabel eksogen + Variabel Endogen + Error**

Dalam diagram alur seperti pada gambar 3.1. jika dilakukan konversi ke dalam persamaan struktural maka akan menjadi:

$$MTV = \beta_1 \text{ KPK} + z_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{MTV} = \beta_2 \text{DO} + z_1 \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{MTV} = \beta_3 \text{GYK} + z_1 \quad \dots\dots\dots (3)$$

$$\text{KK} = \beta_4 \text{MTV} + z_2 \quad \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan :

MTV = Motivasi

KPK = Kepuasan Kerja

DO = Dukungan Organisasi

GYK = Gaya Kepemimpinan

KK = Kinerja Karyawan

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

**Tabel 3.1**  
**Model Pengukuran**

KONSEP EXSOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)	KONSEP ENDOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)
$x1 = \lambda1 * KPK + \epsilon1$ $x2 = \lambda2 * KPK + \epsilon2$ $x3 = \lambda3 * KPK + \epsilon3$ $x4 = \lambda4 * KPK + \epsilon4$ $x5 = \lambda5 * KPK + \epsilon5$ $x6 = \lambda6 * DO + \epsilon6$ $x7 = \lambda7 * DO + \epsilon7$ $x8 = \lambda8 * DO + \epsilon8$ $x9 = \lambda9 * DO + \epsilon9$ $x10 = \lambda10 * GYK + \epsilon10$ $x11 = \lambda11 * GYK + \epsilon11$ $x12 = \lambda12 * GYK + \epsilon12$ $x13 = \lambda13 * GYK + \epsilon13$ $x14 = \lambda14 * GYK + \epsilon14$ $x15 = \lambda15 * GYK + \epsilon15$ $x16 = \lambda16 * GYK + \epsilon16$ $x17 = \lambda17 * GYK + \epsilon17$	$x18 = \lambda18 * MTV + \epsilon18$ $x19 = \lambda19 * MTV + \epsilon19$ $x20 = \lambda20 * MTV + \epsilon20$ $x21 = \lambda21 * MTV + \epsilon21$ $x22 = \lambda22 * MTV + \epsilon22$ $x23 = \lambda23 * MTV + \epsilon23$ $x24 = \lambda24 * KK + \epsilon24$ $x25 = \lambda25 * KK + \epsilon25$ $x26 = \lambda26 * KK + \epsilon26$ $x27 = \lambda27 * KK + \epsilon27$ $x28 = \lambda28 * KK + \epsilon28$

*Sumber : dikembangkan untuk tesis ini*

4. Memilih matrik input dan estimasi model

SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk dalam Ferdinand (2002) menyarankan agar para peneliti menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab standar error yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matrik korelasi digunakan sebagai input (matrik korelasi memiliki rentang yang sudah umum dan

tertentu yaitu  $0 \text{ s.d } \pm 1$ ). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan kausalitas.

Hair dkk dalam Ferdinand (2002) menentukan bahwa ukuran sampel yang sesuai antara 100 – 200. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM. Setelah pengembangan model dan input data, peneliti harus memilih program yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya. Dalam penelitian ini akan menggunakan teknik estimasi *maximum likelihood estimation (ML)* pada program AMOS versi 16.0.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Pada langkah ini dapat dilakukan dengan melihat :

- a. Standard error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Korelasi yang tinggi ( $\geq 0,9$ ) diantara koefisien estimasi.
- c. Munculnya angka-angka aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan.

Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka Software AMOS versi 16.0. akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi masalah

identifikasi adalah dengan memperbanyak konstrain pada model yang dianalisis yang berarti sejumlah estimated coefficient dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*.

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut :

1) Ukuran Sampel

Walaupun ukuran sampel tidak menjadi input analisis, tetapi ukuran sampel tetap memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasilnya. Ukuran sampel digunakan sebagai dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Berpedoman pada Hair dkk yang menyatakan bahwa angka chi-square rentan terhadap jumlah sampel, maka sampel yang disarankan adalah berkisar antara 100 – 200.

2) Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menganalisis sebaran data, untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi dan menduga ada tidaknya linearitas sehingga data dapat diolah lebih lanjut dengan permodelan SEM.

3) Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat jauh berbeda dari observasi lainnya. Perlu dilakukan perlakuan khusus pada outliers ini dengan melihat pada penyebab dari munculnya outliers tersebut.

4) Multicollinearity

Bila problem *multicollinearity* ditemukan dalam data yang dikeluarkan, salah satu *treatment* yang dapat diambil adalah dengan menciptakan “*composite variable*” untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Umumnya terdapat beberapa jenis fit index yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dan data yang disajikan. Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value yang dapat digunakan untuk menguji apakah suatu model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2002) adalah sebagai berikut :

1)  $\chi^2$  – *Chi Square*

Merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit*. Chi-square bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yang digunakan, dimana penggunaan chi-square hanya sesuai bila ukuran sample antara 100 sampai 200 sampel. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi Square-nya rendah

karena dalam uji beda chi square,  $\chi^2 = 0$  berarti benar-benar tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima, berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$ .

2) *Probability*

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $P \geq 0,05$ .

3) *RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation*

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. 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*.

4) *GFI – Goodness of Fit Index*

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) s.d 1 (*perfect fit*).

5) *AGFI – Adjusted Goodness of Fit Index*

Fit index ini dapat diadjust terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

6) CMIN/DF

Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistic *chi-square*,  $\chi^2$  dibagi *degree of freedom* (DF) sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

7) TLI – *Tucker Lewis Index*

TLI adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$ , dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a *very good fit*.

8) CFI – *Comparative Fit Index*

Nilai index ini antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ . Keunggulan indeks ini adalah besarnya tidak dipengaruhi ukuran sampel sehingga sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Dari uraian tersebut besarnya indeks indeks untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

**Tabel 3.2**  
**Tabel Indeks Kelayakan Model**

Goodness of fit index	Cut off Value
$\chi^2$ chi square	Chi square hit < Chi square tabel
Significaned Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

*Sumber : Ferdinand, 2002*

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dkk dalam Ferdinand (2002) memberi pedoman perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu melihat jumlah residualnya, dengan batas aman jumlah residual adalah 5%, jika residual > 5% maka modifikasi perlu dipertimbangkan. *Cut off value* dari *standardized residual* sebesar 2,58 (Hair et al; Joreskog dalam Ferdinand, 2002) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan model.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Analisis Deskriptif

##### 4.1.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Analisis deskriptif pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis terhadap data demografik responden. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja responden.

##### 4.1.1.1. Jenis Kelamin Responden

Analisis demografik pertama dilakukan terhadap data jenis kelamin responden. Menurut Robbins (2006), analisis terhadap data jenis kelamin responden perlu untuk dilakukan karena adanya perbedaan penting antara pria dan wanita yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Perbedaan tersebut berkaitan dengan kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas, dan kemampuan belajar. Adapun hasil analisisnya terhadap data jenis kelamin responden disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frek	%
Pria	70	42.4
Wanita	95	57.6
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2009*

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa di tempat penelitian (PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang Pandanaran, dan Cabang Kepodang), karyawan dengan dengan jenis kelamin wanita lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan karyawan pria. Kondisi ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang dilakukan di tempat penelitian lebih banyak membutuhkan ketelitian dan keramahan dimana dua sifat ini lebih banyak dimiliki oleh wanita.

#### 4.1.1.2. Usia Responden

Analisis demografik kedua dilakukan terhadap data usia responden. Menurut Robbins (2006), analisis terhadap data usia responden perlu dilakukan karena adanya issue penting mengenai hubungan antara usia dengan kinerja karyawan yang berkaitan dengan kualitas positif yang dibawa ke dalam pekerjaan, yaitu pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, komitmen terhadap mutu, dan tingkat pengunduran diri yang rendah. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Usia Responden**

<b>Usia (tahun)</b>	<b>Frek</b>	<b>%</b>
25 – 34	55	33.3
35 – 44	80	48.5
45 – 54	30	18.2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2009*

Data dalam Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden (48.5%) berusia 35 – 44 tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan di tempat penelitian telah memiliki sejumlah kualitas positif yang

dibawa ke dalam pekerjaan, yaitu pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, komitmen terhadap mutu, dan tingkat pengunduran diri yang rendah.

#### 4.1.1.3. Pendidikan Responden

Analisis demografik ketiga dilakukan terhadap data pendidikan responden. Analisis mengenai pendidikan penting untuk dianalisis karena setiap jenis pekerjaan membebankan tuntutan berbeda terhadap seseorang dan bahwa setiap orang harus memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Dimana kemampuan yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang memadai pada pekerjaan tertentu bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta untuk pekerjaan tersebut. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frek</b>	<b>%</b>
D3	35	21.2
S1	105	63.6
S2	25	15.2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2009*

Data yang disajikan dalam Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah berpendidikan S1 ( 63.6%). Hal ini disebabkan karena adanya peraturan yang mensyaratkan pendidikan minimal karyawan adalah S1. Selain itu, berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.3 dapat pula disimpulkan bahwa dengan terpenuhinya syarat pendidikan formal minimal maka karyawan di tempat penelitian sebagian besar telah memiliki kemampuan minimal untuk dapat melaksanakan pekerjaan.

#### 4.1.1.4. Lama Bekerja Responden

Analisis demografik selanjutnya dilakukan terhadap data lama kerja responden. Menurut Robbins (2006), lama / masa kerja seseorang pada suatu perusahaan menunjukkan senioritas seorang karyawan, dimana senioritas tersebut berkaitan erat dengan produktivitas seorang karyawan dan tingkat *turn over*. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja (tahun)	Frek	%
5 – 10	51	30.9
11 – 20	95	57.6
> 20	19	11.5
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2009*

Berdasarkan data di Tabel 4.4 terlihat bahwa sebagian besar responden telah memiliki masa kerja 11 tahun (57.6%). Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa sebagian besar responden di tempat penelitian mampu untuk menunjukkan produktivitas yang tinggi serta dapat pula menjadi indikasi mengenai rendahnya tingkat pengunduran diri (*turn over*) karyawan.

#### 4.1.2. Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian

Analisis terhadap jawaban-jawaban responden atas variabel-variabel penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai tendensi jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut serta untuk mengetahui kondisi variabel-variabel yang diteliti di tempat penelitian.

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)+(\%F5x5) \\ +(\%F6x6)+(\%F7x7))/7$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

dst, F7 = frekuensi responden yang menjawab 7

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang

70.01 – 100.00= tinggi

#### **4.1.2.1. Variabel Kepuasan Kerja**

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja. Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

Analisis mengenai kepuasan kerja karyawan perlu dilakukan karena kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dimana hal ini akan berdampak pada sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan terhadap lingkungannya yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*unformance*). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Gaji (X1)	7.3	9.1	20.0	19.4	24.2	13.3	6.7	58.7
Promosi (X2)	6.7	14.5	14.5	18.8	15.8	12.1	17.6	61.3
Rekan kerja (X3)	4.8	15.2	22.4	18.8	16.4	12.1	10.3	57.7
Penyelia (X4)	14.5	15.2	15.8	12.1	21.2	13.9	7.3	54.5
Pekerjaan itu sendiri (X5)	12.7	18.2	15.2	17.6	19.4	8.5	8.5	53.2
<b>Rata-rata</b>								<b>57.1</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai indeks 57.1 dimana nilai indeks ini tersebut termasuk dalam kategori sedang. Berdasarkan informasi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang Pandanaran, dan Cabang Kepodang belum optimal. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja, indikator mengenai kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (X5) dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan indikator mengenai kepuasan terhadap promosi (X2) dipersepsikan paling tinggi oleh responden sehingga dapat

disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang lebih cenderung / dominan dengan kepuasan terhadap promosi yang diterapkan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang.

#### 4.1.2.2. Variabel Dukungan Organisasional

Analisis selanjutnya adalah analisis yang dilakukan terhadap jawaban responden mengenai variabel dukungan organisasional. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel dukungan organisasional.

Analisis terhadap dukungan organisasional yang diterapkan di PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang Pandanaran, dan Cabang Kepodang perlu dilakukan karena dengan adanya dukungan organisasi dan manajemen akan dapat meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel Dukungan Organisasional**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Dukungan Organisasional							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Organisasi peduli kesejahteraan (X6)	11.5	16.4	12.7	19.4	12.1	17.0	10.9	57.0
Organisasi membantu tugas (X7)	10.3	14.5	21.2	23.6	11.5	7.9	10.9	54.1
Pimpinan membantu masalah (X8)	7.3	10.3	21.2	16.4	17.6	13.3	13.9	60.3
Pimpinan mendengar masalah (X9)	12.7	17.0	15.8	15.8	13.9	10.9	13.9	55.7
Rekan mendengar masalah (X10)	13.3	15.2	21.2	15.8	15.2	7.9	11.5	53.4
Rekan memberi bantuan (X11)	4.2	14.5	17.6	20.6	21.2	12.7	9.1	59.2
<b>Rata-rata</b>								<b>56.6</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel dukungan organisasional menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasional memiliki nilai indeks 56.6 dimana nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori sedang. Dari keenam indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dukungan organisasional, indikator mengenai rekan mau mendengarkan masalah (X10) dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan indikator mengenai pimpinan bersedia membantu menyelesaikan masalah (X8) dipersepsikan paling tinggi oleh responden sehingga dapat disimpulkan bahwa di tempat penelitian pimpinan lebih dominan dalam memberikan dukungan pada karyawannya.

#### **4.1.2.3. Variabel Gaya Kepemimpinan**

Analisis selanjutnya adalah analisis yang dilakukan terhadap jawaban responden mengenai variabel gaya kepemimpinan. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan.

Analisis terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang Pandanaran, dan Cabang Kepodang perlu dilakukan karena gaya kepemimpinan menyangkut kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dan mempengaruhi anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Menanamkan rasa bangga (X12)	9.7	13.3	19.4	16.4	19.4	10.3	11.5	57.1
Menanamkan nilai organisasi (X13)	7.9	17.6	20.0	16.4	20.0	10.3	7.9	55.1
Memiliki visi yang memacu (X14)	12.1	15.8	14.5	16.4	17.6	17.6	6.1	55.5
Mampu berpikir cara baru (X15)	5.5	8.5	19.4	12.1	23.6	14.5	16.4	64.2
Memberlakukan karyawan lebih (X16)	6.7	17.6	13.9	20.6	17.0	16.4	7.9	57.7
Contingen reward (X17)	9.1	11.5	10.9	18.2	13.9	11.5	24.8	64.3
Management by expectation (X18)	3.6	10.9	17.0	18.2	20.0	17.0	13.3	63.5
<b>Rata-rata</b>								<b>59.6</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai indeks 59.6 dimana nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori sedang. Dari ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, indikator tentang menanamkan nilai organisasi (X13) dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan indikator tentang *contingen reward* (X17) dipersepsikan paling tinggi oleh responden artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Kota Semarang cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

#### **4.1.2.4. Variabel Motivasi Kerja**

Analisis selanjutnya adalah analisis yang dilakukan terhadap jawaban responden mengenai variabel motivasi kerja. Analisis ini bertujuan untuk

mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja.

Analisis terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang Pandanaran, dan Cabang Kepodang perlu dilakukan karena motivasi kerja merupakan pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang (karyawan) untuk bertindak. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.8

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Motivasi Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Motivasi Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Kepedulian pada pekerjaan (X19)	13.3	10.9	14.5	11.5	14.5	21.2	13.9	60.3
Tantangan dalam bekerja (X20)	12.1	16.4	18.8	17.0	13.9	14.5	7.3	53.9
Belajar hal baru (X21)	16.4	13.3	16.4	18.8	15.2	12.1	7.9	53.0
Besarnya pendapatan (X22)	21.8	13.9	16.4	14.5	10.9	5.5	17.0	51.9
<b>Rata-rata</b>								<b>54.8</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai indeks 54.8 dimana nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori sedang. Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja, indikator tentang besarnya pendapatan (X22) dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan indikator tentang kepedulian pada pekerjaan (X19) dipersepsikan paling tinggi oleh responden, artinya faktor kepedulian pada pekerjaan cenderung sebagai motivator yang paling berperan dalam mendorong motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

#### 4.1.2.5. Variabel Kinerja

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja. Analisis terhadap variabel kinerja perlu dilakukan karena kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan seorang karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Kinerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualitas (X23)	5.5	15.2	17.0	24.2	17.6	13.9	6.7	57.4
Tugas tepat waktu (X24)	12.7	13.3	15.2	18.2	12.1	20.0	8.5	56.8
Bekerja tanpa pengawasan (X25)	16.4	13.3	18.8	13.3	21.2	10.9	6.1	52.4
Perencanaan kerja (X26)	17.6	14.5	17.0	12.1	17.6	11.5	9.7	53.0
Hasil lebih baik (X27)	12.7	18.2	15.2	15.2	13.3	13.9	11.5	55.2
Memenuhi target kontribusi (X28)	11.5	15.8	19.4	18.2	12.1	15.2	7.9	54.4
<b>Rata-rata</b>								<b>54.8</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja menunjukkan bahwa variabel kinerja memiliki nilai indeks 54.8 dimana nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori sedang. Dari keenam indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja, indikator tentang bekerja tanpa pengawasan (X25) dipersepsikan paling rendah oleh pimpinan. Sedangkan indikator tentang kualitas (X23) dipersepsikan paling tinggi oleh pimpinan, artinya di PT. Bank Mandiri (Persero)

Tbk Kota Semarang cenderung untuk mengutamakan kualitas hasil kerja.

## 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

### 4.2.1. Uji Validitas Data

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran validitas dalam penelitian ini menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai Variance Extract yang dapat diterima adalah minimal 0.50.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Variance Extract</b>
Kepuasan kerja	0.6
Dukungan organisasional	0.5
Gaya kepemimpinan	0.5
Motivasi kerja	0.6
Kinerja	0.5

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Hasil uji validitas dengan menggunakan nilai Variance Extract yang disajikan dalam Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai Variance Extract untuk masing-masing variabel telah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan telah mampu mengukur apa yang seharusnya diukur.

#### 4.2.1.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai Reliability Construct. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indicator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Reliability</b>
Kepuasan kerja	0.8
Dukungan organisasional	0.8
Gaya kepemimpinan	0.8
Motivasi kerja	0.8
Kinerja	0.8

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai Reliability Construct untuk masing-masing variabel laten > 0.7 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur masing-masing variabel laten dapat diandalkan atau dipercaya.

### **4.3. Analisis Inferensial**

Teknik analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Struktural Equal Modeling* (SEM). Dalam analisis SEM, terdapat dua tahap analisis yang harus dilakukan, yaitu pertama, melakukan pengujian terhadap factor-faktor yang membentuk masing-masing variabel, dimana pengujian dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis* dan kedua,

melakukan pengujian *regression weight* dalam analisis *full model*.

#### **4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari lima konstruk dengan jumlah seluruh indikator adalah 28. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten. Berikut ini akan diuraikan hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing konstruk.

##### **4.3.1.1. Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori pertama ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variable-variabel eksogen yang terdiri dari tiga variable dengan 18 indikator. Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variable eksogen dijelaskan berikut ini.

#### **a. Pengujian Kelayakan Model Variabel Eksogen**

Analisis tahap pertama yang dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* variable eksogen adalah dengan melakukan pengujian kelayakan dari model konfirmatori variabel eksogen yang disajikan dalam Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=132)	Kecil (<159.8135)	119.923	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.766	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.927	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.906	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.909	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.015	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari hasil pengujian kelayakan model konfirmatori variabel eksogen diketahui bahwa model dapat memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 119.923 dengan probabilitas sebesar 0.766 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

**b. Pengujian Unidimensionalitas dan Validitas Konvergen Variabel Eksogen**

Selanjutnya, analisis tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* variable eksogen adalah melakukan pengujian kemaknaan terhadap indikator-indikator yang membentuk variable eksogen yang dianalisis dari nilai *standardized regression weight* dari masing-masing indikator yang disajikan

dalam Tabel 4.13

**Tabel 4.13**  
**Regression Weight Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X1	←	Kepuasan Kerja	0.714	1.000			
X2	←	Kepuasan Kerja	0.814	1.087	0.120	9.048	0.000
X3	←	Kepuasan Kerja	0.636	0.984	0.141	6.972	0.000
X4	←	Kepuasan Kerja	0.622	0.932	0.132	7.042	0.000
X5	←	Kepuasan Kerja	0.606	0.936	0.135	6.955	0.000
X7	←	Dukungan Organisasi	0.610	0.910	0.139	6.526	0.000
X8	←	Dukungan Organisasi	0.719	1.051	0.142	7.418	0.000
X9	←	Dukungan Organisasi	0.643	0.889	0.130	6.819	0.000
X10	←	Dukungan Organisasi	0.610	0.857	0.131	6.524	0.000
X13	←	Gaya Kepemimp	0.510	1.000			
X14	←	Gaya Kepemimp	0.517	0.853	0.171	4.973	0.000
X15	←	Gaya Kepemimp	0.706	1.257	0.214	5.886	0.000
X16	←	Gaya Kepemimp	0.697	1.170	0.200	5.859	0.000
X17	←	Gaya Kepemimp	0.753	1.277	0.211	6.049	0.000
X18	←	Gaya Kepemimp	0.682	1.209	0.209	5.780	0.000
X12	←	Gaya Kepemimp	0.633	1.091	0.193	5.653	0.000
X11	←	Dukungan Organisasi	0.705	0.904	0.124	7.278	0.000
X6	←	Dukungan Organisasi	0.652	1.000			

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil analisis konfirmatori variabel eksogen menunjukkan bahwa ke-18 indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel eksogen menunjukkan nilai *standardized regression weight* > 0.4, nilai CR > 2.00 dan probabilitas < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-18 indikator dapat digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel eksogen.

### c. Uji Validitas Diskriminan Variabel Eksogen

Pada pengujian model variabel eksogen yang tidak dikonstrains (*free model*) menghasilkan nilai Chi Square sebesar 119.923 dengan probabilitas sebesar 0.766 dan df sebesar 132. Pada uji validitas diskriminan ini model variabel eksogen diuji dengan diconstrain.

Hasil analisis pengujian model variabel eksogen yang diconstrain

menunjukkan bahwa model variabel eksogen yang dikonstrain menghasilkan nilai Chi Square sebesar 124.491 dengan probabilitas sebesar 0.731 dan df sebesar 135.

Berdasarkan hasil pengujian variabel eksogen pada *free model* dan *constrain model* diatas maka dapat dilakukan uji beda Chi Square pada kedua model tersebut seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.14**  
**Uji Perbedaan Chi Square Untuk Variabel Eksogen**

Free Model			Constrain Model			Beda Chi Square
Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	
119.923	132	0.766	124.491	135	0.731	4.568

*Sumber : Data primer yang diolah, 2009*

Berdasarkan data dalam Tabel 4.14, nilai beda yang dihasilkan antara *free model* dan *constrain model* adalah 4.568 yang lebih kecil dari *cutt of value*-nya sebesar 7.8147 pada tingkat kesalahan 5% maka berdasarkan uji beda Chi Square ini *constrained model* tidak dapat ditolak. Namun demikian, nilai chi square yang dihasilkan pada *free model* lebih rendah dari nilai Chi Square pada *constrained model* menunjukkan bahwa ketiga konstruk tidak berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai.

#### **4.3.1.2. Analisis Konfirmatori Variabel Endogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori kedua ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variable-variabel endogen yang terdiri dari dua variable dengan 10 indikator. Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variable endogen dijelaskan berikut ini.

**a. Pengujian Kelayakan Model Variabel Endogen**

Analisis tahap pertama yang dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* variabel endogen adalah dengan melakukan pengujian kelayakan dari model konfirmatori variabel endogen yang disajikan dalam Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df=34)	Kecil (<48.6024)	25.248	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.861	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.968	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.949	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.743	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.025	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Dari hasil pengujian kelayakan model konfirmatori variabel endogen diketahui bahwa model dapat memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan sebesar 25.248 dengan probabilitas sebesar 0.861 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan sudah memenuhi syarat.

**b. Pengujian Unidimensionalitas dan Validitas Konvergen Variabel Endogen**

Selanjutnya, analisis tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis*

variable endogen adalah melakukan pengujian kemaknaan terhadap indikator-indikator yang membentuk variable endogen yang dianalisis dari nilai *standardized regression weight* dari masing-masing indikator yang disajikan dalam Tabel 4.16

**Tabel 4.16**  
**Regression Weight Faktor Konfirmatori Variabel Endogen**

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X23	←	Kinerja	0.765	1.000			
X24	←	Kinerja	0.678	0.993	0.123	8.073	0.000
X25	←	Kinerja	0.552	0.839	0.129	6.494	0.000
X26	←	Kinerja	0.575	0.844	0.124	6.832	0.000
X27	←	Kinerja	0.613	0.964	0.132	7.290	0.000
X28	←	Kinerja	0.594	0.930	0.134	6.953	0.000
X19	←	Motivasi Kerja	0.710	1.000			
X20	←	Motivasi Kerja	0.738	0.965	0.121	7.944	0.000
X21	←	Motivasi Kerja	0.634	0.939	0.134	7.018	0.000
X22	←	Motivasi Kerja	0.624	0.795	0.118	6.738	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil analisis konfirmatori variabel endogen menunjukkan bahwa kesepuluh indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel endogen menunjukkan nilai *standardized regression weight* > 0.4, nilai CR > 2.00 dan probabilitas < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kesepuluh indikator dapat digunakan sebagai pembentuk / pengukur variabel endogen.

**c. Uji Validitas Diskriminan Variabel Endogen**

Berdasarkan pengujian model variabel endogen yang tidak dikonstrains (*free model*) menghasilkan nilai Chi Square sebesar 25.248 dengan probabilitas sebesar 0.861 dan df sebesar 34. Pada uji validitas diskriminan ini model variabel endogen diuji dengan diconstrain.

Hasil analisis pengujian model variabel endogen yang diconstrain menunjukkan bahwa model variabel endogen yang dikonstrains menghasilkan

nilai Chi Square sebesar 27.537 dengan probabilitas sebesar 0.811 dan df sebesar 35.

Berdasarkan hasil pengujian variabel endogen pada *free model* dan *constrain model* diatas maka dapat dilakukan uji beda Chi Square pada kedua model tersebut seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.17**  
**Uji Perbedaan Chi Square Untuk Variabel Endogen**

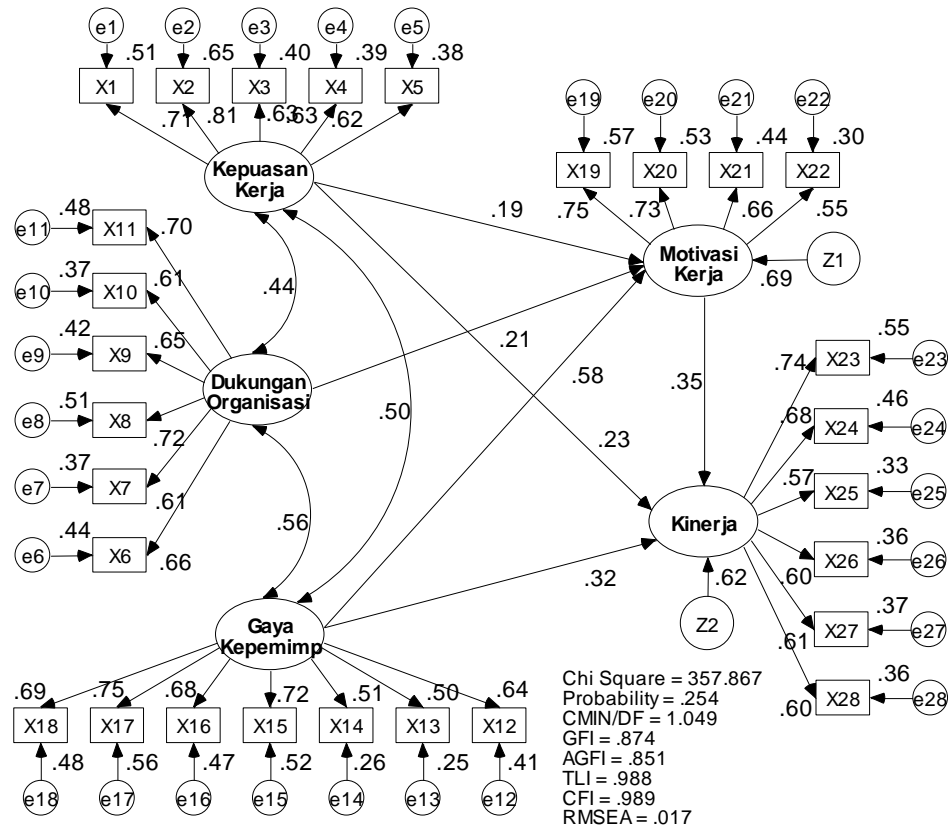
Free Model			Constrain Model			Beda Chi Square
Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	
25.248	34	0.861	27.537	35	0.811	2.289

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data dalam Tabel 4.17, nilai beda yang dihasilkan antara *free model* dan *constrain model* adalah 2.289 yang lebih kecil dari *cutt of value*-nya sebesar 3.8415 pada tingkat kesalahan 5% maka berdasarkan uji beda Chi Square ini *constrained model* tidak dapat ditolak. Namun demikian, nilai chi square yang dihasilkan pada *free model* lebih rendah dari nilai Chi Square pada *constrained model* menunjukkan bahwa ketiga konstruk tidak berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai.

#### **4.3.2. Analisis Full Model**

Setelah melakukan analisis konfirmatori terhadap indikator-indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equal Modeling* (SEM) secara full model. Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

**Gambar 4.1**  
**Analisis Full Model**

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM ini disajikan dalam Tabel 4.18.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model *Full Model***

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df=341)	Kecil (< 385.0622)	357.867	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.254	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.017	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.874	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0.851	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.049	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.988	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.989	Baik

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.18 diketahui bahwa model yang kita analisis adalah model recursive dengan jumlah sample 165, nilai Chi-Square = 357.867 dengan df = 341 dan probabilitas 0.254. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa model yang diteliti sama dengan data empiris yang berarti model adalah fit.

#### **4.4. Pengujian Asumsi SEM**

##### **4.4.1. Evaluasi Normalitas Data**

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004, p.54).

**Tabel 4.19**  
**Pengujian Normalitas Data**

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X12	1.000	7.000	-0.218	-1.141	-0.927	-2.431
X18	1.000	7.000	0.053	0.276	-0.968	-2.539
X17	1.000	7.000	-0.023	-0.121	-1.020	-2.675
X16	1.000	7.000	0.139	0.730	-0.918	-2.407
X15	1.000	7.000	-0.055	-0.289	-1.141	-2.992
X14	1.000	7.000	-0.146	-0.767	-0.926	-2.427
X13	1.000	7.000	-0.232	-1.216	-1.160	-3.041
X6	1.000	7.000	0.135	0.708	-1.164	-3.053
X11	1.000	7.000	0.009	0.045	-0.849	-2.226
X10	1.000	7.000	-0.027	-0.140	-0.986	-2.585
X9	1.000	7.000	0.278	1.457	-0.742	-1.944
X8	1.000	7.000	0.247	1.295	-0.953	-2.498
X7	1.000	7.000	0.001	0.007	-1.168	-3.062
X5	1.000	7.000	-0.008	-0.039	-1.170	-3.068
X4	1.000	7.000	0.146	0.768	-0.982	-2.575
X3	1.000	7.000	-0.044	-0.233	-1.105	-2.898
X2	1.000	7.000	-0.151	-0.794	-0.688	-1.805
X1	1.000	7.000	0.169	0.885	-0.911	-2.389
X22	1.000	7.000	0.129	0.677	-1.053	-2.761
X21	1.000	7.000	0.313	1.641	-1.172	-3.072
X20	1.000	7.000	0.097	0.510	-1.046	-2.743
X19	1.000	7.000	-0.214	-1.123	-1.242	-3.257
X28	1.000	7.000	0.122	0.639	-1.197	-3.138
X27	1.000	7.000	0.129	0.677	-1.174	-3.078
X26	1.000	7.000	0.061	0.320	-1.069	-2.804
X25	1.000	7.000	-0.059	-0.308	-1.159	-3.039
X24	1.000	7.000	0.136	0.713	-1.037	-2.719
X23	1.000	7.000	0.023	0.118	-0.809	-2.122
Multivariate					6.813	1.068

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 1.068 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variable observed adalah normal.

#### 4.4.2. Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variable tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas *ouliers univariat* dan *outliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

##### a. *Univariate Outliers*

Pengujian ada tidaknya *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang  $\geq \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outliers* disajikan pada Tabel 4.20

**Tabel 4.20**  
**Hasil Analisis Outliers Univariat**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	165	-1.79967	1.74948	.000000	1.0000000
Zscore(X2)	165	-1.92900	1.79363	.000000	1.0000000
Zscore(X3)	165	-1.76208	1.45055	.000000	1.0000000
Zscore(X4)	165	-1.50639	1.81504	.000000	1.0000000
Zscore(X5)	165	-1.50685	1.70820	.000000	1.0000000
Zscore(X6)	165	-1.48131	1.58668	.000000	1.0000000
Zscore(X7)	165	-1.57000	1.58274	.000000	1.0000000
Zscore(X8)	165	-1.46966	1.74929	.000000	1.0000000
Zscore(X9)	165	-1.58158	1.82226	.000000	1.0000000
Zscore(X10)	165	-1.79915	1.54889	.000000	1.0000000
Zscore(X11)	165	-1.92361	1.74570	.000000	1.0000000
Zscore(X12)	165	-1.98498	1.42670	.000000	1.0000000
Zscore(X13)	165	-1.75252	1.24920	.000000	1.0000000
Zscore(X14)	165	-2.04502	1.51937	.000000	1.0000000
Zscore(X15)	165	-1.58863	1.71545	.000000	1.0000000
Zscore(X16)	165	-1.66766	1.83762	.000000	1.0000000
Zscore(X17)	165	-1.75886	1.70981	.000000	1.0000000
Zscore(X18)	165	-1.65764	1.66435	.000000	1.0000000
Zscore(X19)	165	-1.61126	1.38714	.000000	1.0000000
Zscore(X20)	165	-1.45822	1.77140	.000000	1.0000000
Zscore(X21)	165	-1.24976	1.60107	.000000	1.0000000
Zscore(X22)	165	-1.53026	1.78475	.000000	1.0000000
Zscore(X23)	165	-1.86623	1.84375	.000000	1.0000000
Zscore(X24)	165	-1.54957	1.76376	.000000	1.0000000
Zscore(X25)	165	-1.58249	1.60828	.000000	1.0000000
Zscore(X26)	165	-1.46868	1.83584	.000000	1.0000000
Zscore(X27)	165	-1.39328	1.69250	.000000	1.0000000
Zscore(X28)	165	-1.47626	1.62013	.000000	1.0000000
Valid N (listwise)	165				

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang memiliki *univariat outliers*.

**b. Multivariat Outliers**

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 28 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2(28, 0.001) = 56.8922$  (berdasarkan table distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 47.228 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

**4.4.3. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity**

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variable. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 2\,477\,531\,626$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

#### 4.4.4. Evaluasi Nilai Residual

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi ( $>2.58$ ) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan tiga nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2.58 namun demikian, jumlahnya tidak melebihi 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model (Ferdinand, 2005: 97) sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab terdahulu. Pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 4.21**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std Est	Est	SE	CR	P
Motivasi Kerja	←	Kepuasan Kerja	0.186	0.233	0.112	2.092	0.036
Motivasi Kerja	←	Dukungan Organisasi	0.207	0.241	0.111	2.164	0.030
Motivasi Kerja	←	Gaya Kepemimp	0.582	0.878	0.207	4.244	0.000
Kinerja	←	Motivasi Kerja	0.355	0.283	0.139	2.040	0.041
Kinerja	←	Kepuasan Kerja	0.228	0.227	0.097	2.346	0.019
Kinerja	←	Gaya Kepemimp	0.319	0.384	0.190	2.020	0.043

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

#### **4.2.3.1. Pengujian Hipotesis 1**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.092 dengan probabilitas sebesar 0.036. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.2.3.2. Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh dukungan organisasional terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.164 dengan probabilitas sebesar 0.030. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.2.3.3. Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4.244 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.2.3.4. Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.040 dengan probabilitas sebesar 0.041. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4.2.3.5. Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.346 dengan probabilitas sebesar 0.019. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4.2.3.6. Pengujian Hipotesis 6**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.020 dengan probabilitas sebesar 0.043. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Ringkasan Penelitian**

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di Bank merupakan hal yang utama dan factor ini menjadi andalan utama bagi Bank Mandiri, dalam hal ini khususnya PT. Bank Mandiri Tbk se- kota Semarang, dalam bersaing dengan bank milik swasta. Perlu ditegaskan bahwa dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan menetapkan beberapa tujuan yang diselaraskan bagi *stakeholders* yaitu antara lain memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah kepada nasabah demi terpeliharanya hubungan kemitraan dengan nasabah yang berkesinambungan. Peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perbankan dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang.

Dalam kehidupan sehari-hari karyawan pasti akan menjalin hubungan dengan pelanggan, organisasi dan rekan sekerja. Hubungan ini menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan karyawan, seberapa keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (1992), Dyer dan Parker

(1975), Harel dan Tzafrir (2001), Kirkman dan Shapiro (2001), Perry et al (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Selain mengenai kepuasan kerja, Shaam et al (1999), Susskind et al (2000), menyatakan bahwa dukungan organisasi dapat pula digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Selain memiliki dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya / sebaliknya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik daripada bawahannya.

Atas dasar bukti-bukti empiris yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini dikembangkan enam buah hipotesis yang melibatkan lima buah variable penelitian, yaitu kepuasan kerja, dukungan organisasional, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, data diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disusun sedemikian rupa agar dapat mengukur variabel-variabel yang diteliti. Adapun jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 165 responden yang merupakan karyawan PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pahlawan, Cabang

Pandanaran, dan Cabang Kepodang. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling*.

Hasil pengujian SEM menunjukkan nilai *goodness of fit* untuk model yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu Chi-Squares = 357.867, *probability* = 0.254, CMIN/DF = 1.049, GFI = 0.874, AGFI = 0.851, RMSEA = 0.017, TLI = 0.988, dan CFI = 0.989. Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keenam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semuanya dapat diterima secara signifikan.

## **5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

Setelah dilakukan penelitian yang menguji lima hipotesa yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan peneliti atas kesimpulan dari ketiga hipotesa dalam penelitian ini.

### **5.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Parminto (1991), Ostroff (1992), Dyer dan Parker (1975), Harel dan Tzafrir (2001), Kirkman dan Shapiro (2001), Perry et al (2006) yang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

### **5.2.2. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

H<sub>2</sub> : Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yoon dan Lim (1999) dan Tatiyani (2004) menyimpulkan hal yang sama bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi.

### **5.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Cooke dan Ernest (1999) yang juga menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

### **5.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

H<sub>4</sub> : Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anogoro (1993), Armstrong (1994), Kreitner & Kenichi

(2005), Cooke (1999) yang juga membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **5.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Parminto (1991), Ostroff (1992), Kirkman dan Shapiro (2001) yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **5.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

H<sub>5</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari & Foresty (2006), Toyib (2005), Moshavi, Brown, & Dodds (2003), Downey, dan Sheridan & Solum (1986), dan Chen (2004) yang menunjukkan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu menggerakkan karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

### **5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian**

Penelitian ini merupakan usaha menjawab masalah penelitian, dimana pada bab I disebutkan bahwa masalah penelitian ini adalah bagaimana dukungan organisasi yang diberikan PT. Bank Mandiri Tbk, gaya kepemimpinan, dan tingkat kepuasan kerja dari karyawan sehingga motivasi karyawan meningkat yang berdampak pada kinerja karyawan yang kuat dan dapat bekerja sesuai dengan harapannya dengan mengeluarkan semua kemampuan yang dimilikinya untuk kemajuan PT. Bank Mandiri Tbk. Untuk menjawab masalah penelitian tersebut, karyawan PT. Bank Mandiri Tbk diambil sebagai responden. Kuesioner telah disusun sedemikian rupa untuk mengetahui bagaimana persepsi responden terhadap kepuasan kerja, dukungan organisasional, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Dari Hasil analisis penelitian diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dimana motivasi karyawan yang tinggi untuk bekerja tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan.

Kepuasan kerja yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator yang meliputi kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap penyelia, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Dimana dari kelima indikator tersebut, indikator tentang kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dipersepsikan paling rendah oleh responden.

Dukungan organisasional yang diteliti dalam penelitian ini diukur

dengan menggunakan enam indikator yang meliputi organisasi peduli pada kesejahteraan, organisasi membantu menyelesaikan tugas, pemimpin membantu menyelesaikan masalah, pemimpin mau mendengarkan masalah, rekan kerja mau mendengarkan masalah, dan rekan bersedia memberi bantuan. Dimana dari keenam indikator tersebut, indikator mengenai rekan mau mendengarkan masalah dipersepsikan paling rendah oleh responden.

Gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tujuh indikator yang meliputi pemimpin menanamkan rasa bangga, pemimpin menanamkan nilai organisasi, pemimpin memiliki visi yang memacu, pemimpin mampu berpikir cara baru, pemimpin memberlakukan karyawan lebih, *contingen reward*, dan *management by expectation*. Dimana dari ketujuh indikator tersebut, indikator mengenai pemimpin menanamkan nilai organisasi dipersepsikan paling rendah oleh responden.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antar variabel-variabel tersebut. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan indikator kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap penyelia, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang dikembangkan dari Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004). Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Parminto, 1991; Ostroff, 1992; Dyer dan Parker, 1975; Harel dan Tzafir, 2001; Kirkman dan Shapiro, 2001; dan Perry et al, 2006).
2. Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan indikator organisasi peduli pada kesejahteraan, organisasi membantu menyelesaikan tugas, kepemimpinan membantu menyelesaikan masalah, pimpinan mau mendengarkan masalah, rekan kerja mau mendengarkan masalah, dan rekan bersedia memberi bantuan yang dikembangkan oleh Yoon dan Lim (1999) dalam Fuad Mas'ud (2004). Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa adanya dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Yoon dan Lim, 1999 dan Tatiyani, 2004).
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah pimpinan menanamkan rasa bangga, pimpinan menanamkan nilai organisasi, pimpinan memiliki visi yang memacu, pimpinan mampu

berpikir cara baru, pimpinan memberlakukan karyawan lebih, *contingen reward*, dan *management by expectation* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1985). Hasil penelitian ini secara empiris mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Cooke dan Ernest, 1999).

4. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini motivasi diukur dengan indikator kepedulian pada pekerjaan, tantangan dalam bekerja, belajar hal baru dalam bekerja, dan besarnya pendapatan yang dikembangkan oleh Parrek (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004) sedangkan kinerja karyawan diukur dengan indikator kualitas, tugas tepat waktu, bekerja tanpa pengawasan, perencanaan kerja, hasil yang lebih baik, dan memenuhi target kontribusi yang dikembangkan oleh McNeese-Smith, Donna (1993). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang juga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Anogoro, 1993; Amstrong, 1994; Kreitner & Kenichi, 2005; dan Cooke, 1999).
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Parminto, 1991; Ostroff, 1992; Kirkman dan Shapiro, 2001).

6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Kurniasari & Foresty, 2006; Toyib, 2005; Moshavi, Brown, & Dodds, 2003; Downey, dan Sheridan & Solum, 1986; dan Chen, 2004).

### 5.5. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi dapat dilakukan melalui pendekatan tiga variabel, yaitu pertama diprioritaskan pada peningkatan gaya kepemimpinan, kedua meningkatkan dukungan organisasi, dan ketiga meningkatkan kepuasan kerja.

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Variabel	Action Plan
Gaya Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan senantiasa menunjukkan sikap yang membanggakan organisasi baik ketika di dalam maupun di luar organisasi</li> <li>- Pimpinan menerapkan nilai-nilai yang dianut organisasi dalam setiap kegiatan / aktifitas</li> <li>- Pimpinan mampu memberikan visi yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja demi organisasi</li> <li>- Pimpinan tidak bersifat kolot konservatif tetapi mampu berpikir baru dan inovatif</li> <li>- Memberlakukan karyawan/</li> </ul>

	<p>bawahan sebagai rekan kerja / partner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan bersedia memberi reward yang berupa pujian dan sanjungan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja</li> </ul>
Dukungan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan berkaitan dengan pelaksanaan tugas</li> <li>- Pimpinan beserta manajemen bersedia membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas</li> <li>- Meningkatkan solidaritas antar sesama rekan kerja melalui kegiatan-kegiatan keakraban</li> </ul>
Kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan kesempatan promosi secara adil kepada setiap karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja</li> <li>- Memberikan insentif secara adil yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan</li> <li>- Menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan agar tercipta kenyamanan dalam bekerja</li> </ul>

#### **5.6. Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah nilai GFI (0.874) dan AGFI (0.851) yang berada dalam kategori marginal.

#### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan masih mungkin untuk

dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah pada penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti variabel keamanan kerja (Borg & Elizur, 1992) yang secara empiris terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta menambahkan jumlah responden dan indikator untuk memperbaiki atau meningkatkan nilai GFI dan AGFI.

#### DAFTAR REFERENSI

- Autry, C.W., Daugherty, P.J., 2003, Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response, *Journal of Business Logistic*, Vol.24, 1, 171-197
- Babakus, Emin, David W.Cravens, Mark Johnson, and William C. Moncrie,1996, Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.XVI, No.3
- Bass, B.M & Avolio, 1993, Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I Jung & Y. Berson (2003),” Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, pp. 207-218
- Bernardin H. John and Russel, Joyce C.A., 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Mc.Graw Hill Inc, Singapura
- Bradley L.Kirkman dan Debra L.Shapiro,2001, “The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance,”*Academy of Managing Journal*, Vol.44,No.3,p.557-569
- Brudney, J.L & Condrey S.E, 1993, “Pay for Performance: Explaining the Differences in Managerial Motivation”, *Public Productivity &*

*Management Review*, Vol.41, p.283-297

Casio, Wayne F., 1992, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife and Profits*, Singapore: Mc.Graw Hill International Editions.

Challagalla, Gautam N. and Tasadadug A.Shervani, (1996), "Learning and Leadership of Salespeople: The Role of Supervision, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, May 267-274

Chen, Yuen, Li, 2001, "Examining The Effect of Organizational Culture and Leadership behaviorsmen Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan", *The Journal of American Academy of Bussiness*, September

Conduit, D.A., and Felix T. Mavondo, 2001, How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation, *Journal of Business Research*, 51, p.11

Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa: Benyamin Molan, Penyunting Triyana Iskandarsyah*, Edisi ke-7, Prenalindo, Jakarta

Dyer, Lee, dan Donald F Parker, (1975), Classfying Outcomes in Work Motivating Research: An Examination of The Intrinsic dan Extrinsic Dichotomy, "*Journal of Applied Psychology*, 455-458

Eisenberger, R., Robin Huntington, Steven Hutchison and Debora Soa, 1986, Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71 (3), p.500-507

Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donely Jr, 1997, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 4, Terjemahan Djoerban Wahid, penerbit Erlangga, Jakarta

Gronroos, c., 1990, *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books

Humphreys, J.H.(2002).” Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing” *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No.6, pp.487-502

Fuad Mas’ud,2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Ghozali, I (2004), ”*Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.0*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang

- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kholi (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57,(July), p.53-70
- Jurkiewicz C.L., Massey, T.K and R.G Brown, 1998, Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study, *Public Productivity & Management Review*, 21, p.230-250
- Kontz, Harold, Cyrill O'Donnell Dan Heinz Wehrich, 1992, **Management**, New York: The Free Press
- Kopelman, R.E., Brief, A. P., and Guzzo, R.A, 1990, *The Role of Climate and Culture in Productivity, Organizational Climate and Culture* (p.282-318), San Francisco: Jossey-Bass
- Kreitner, Robeth, Kinnichi, Angelo, 2005, Perilaku Organisasi, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- Krivonos, Paul D, (2006), The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations, *The Journal of Business Communication*
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J Stuart (2002), "Developing a Leadership-Rich culture: The Missing link to creating a market-focused organization, *Journal of marketing-focused management*, Vol.5, pp.149-163
- Lum, L, Kevin, J, Clark K, Reid F & Sirola W (1998) Explaining nursing turnover intent: Job Satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320
- Luthan, F, 1995, *Organizational Behavior*, Seventh Edt, Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.
- McNeese-Smith, Donna, 1993, Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Service Administration*, Vol.41:2, Summer, 160-175
- Michita Champathes Rodsutti dan Fredric William S., 2002. "Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprises in Southeast Asia," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.23, No.5, p.250-259
- Noble, Charles H., and Michael P. Mokwa (1999), "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory", *Journal of*

*Marketing*, Vol.63, p.57-73

- Ostroff Cheri, (1992), "The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77 No.6, p.963-974
- Parasuraman, A, Berry, LL dan Zeithaml, VA 1990 "An Empirical Examination of Relationships in An Extended Service Quality Model" *Report*. No.90-122, Marketing Sciences Institute, Cambridge, MA
- Parrek, Udai, 1985, *Motivational Analysis of Organizational Behavior MAOB*, University Associates, Inc
- Robbins, Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, PT. Prehalindo, Jakarta.
- Shore, L.M dan L.E. Tetrick, 1991, A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 637-643
- Siagian, S.P. 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Soonhee Kim, 2002, "Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership, *Public Administration Review*, Vol.62, No.2, p.231-241
- Shoemaker Mary E. (1999), "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.19, No.4, p.1-19
- Sukanto Reksohadiprojo, 1997. *Manajemen Produksi*. Edisi ke-4. BPFE. Yogyakarta.
- Tierney, Pamela et.al, 1999. "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships," *Personel Psychology*, Vol.52, p.591-620.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, Vol.4, No.1, pp.81-102
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks, Jakarta.

