

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**RANI MARIAM
NIM. C4A006060**

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



Sertifikasi

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

Rani Mariam

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

**yang disusun oleh Rani Mariam, NIM. C4A006060
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 06 Maret 2009**

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Drs. Mudji Rahardjo, SU

Dra. Retno Hidayati, MM

**Semarang, 06 Maret 2009
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

**yang disusun oleh Rani Mariam, NIM. C4A006060
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 06 Maret 2009**

Penguji Pertama

Penguji Kedua

Dr. Hj Indi Djastuti, MS

Dra. Hj Intan Ratnawati, MSi

Penguji Ketiga

Suharnomo, SE, MSi

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effects of corporate culture and leadership style on job satisfaction to enhance employee performance. Using these variables, for instance Chatman and Bersade (1997), She (1999), Abdul Rashid (2003) and Yammarino et al., (1993) discovered effect corporate culture and leadership style toward job satisfaction to increase employee's performance.

The study was conducted at PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), the sample size is about 115 employee, using the Structural Equation Modelling (SEM). The results show that corporate culture and leadership style has positive significance effect on job satisfaction and increase employee performance.

The effect of leadership style on job satisfaction is positive significant; The effect of corporate culture on job satisfaction is positive significant; The effect of leadership style on employee performance is positive significant; The effect of corporate culture style on employee performance is positive significant; and The effect of job satisfaction on employee performance is positive significant.

Keywords: leadership style, corporate culture, job satisfaction, and employee performance

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan variable-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Chatman dan Bersade (1997), She (1999), Abdul Rashid (2003) dan Yammarino et al., (1993).

Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata

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

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

2. Drs. Mudji Rahardjo, SU, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Dra. Retno Hidayati, MM selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para staff administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Pimpinan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero).
7. Para karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero) sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
8. Kedua orang tua, kayak, adik, dan keluarga besar, yang telah memberikan support dan casi sayangnya dalam menyelesaikan tesis.
9. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama bekerja dan kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
10. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan kepada pihak yang teramat besar pula perannya dalam membantu saya untuk menyelesaikan studi ini.

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

Semarang, 06 Maret 2009

Rani Mariam

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vii
Bab I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Kegunaan Penelitian	11
Bab II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Telaah Pustaka	12
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	39
2.3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator	40
Bab III. METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	50
3.2. Populasi dan Sampel	51
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	51
3.4. Uji Reliabilitas dan Validitas	52
3.5. Teknik Analisis Data.....	53
Bab IV. ANALISIS DATA	
4.1. Gambaran Umum Responden	67

4.2. Analisis Data	71
4.3. Analisis SEM	76
4.4. Pengujian Hipotesis	90
4.5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	92
Bab V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1. Kesimpulan	94
5.2. Implikasi Teoritis	96
5.3. Implikasi Kebijakan	96
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	97
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	97
Daftar Referensi	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew, dan Jesse Stoner (2001) dalam Blanchard (2007), melakukan sebuah riset intensif untuk mendefinisikan dan mengidentifikasikan nilai-nilai sebuah perusahaan berkinerja tinggi. Sebagai hasil dari riset mereka, Don Carew, Kandarian, Parisi Carew, dan Stoner menciptakan model “SCORES” perusahaan berkinerja tinggi. “SCORES” adalah sebuah singkatan yang mewakili enam buah elemen yang menjadi syarat di setiap perusahaan berkinerja tinggi, yaitu : (1) *Shared Information and Open Communication* / Informasi yang Terdistribusi dan Komunikasi yang Terbuka, (2) *Compelling Vision* / Visi yang Meyakinkan, (3) *Ongoing Learning* / Pembelajaran Berkelanjutan, (4) *Relentless Focus on Customer Results* / Fokus tanpa Henti kepada Kepuasan

Pelanggan, (5) *Energizing Systems and Structures* / Sistem dan Struktur yang Memberi Semangat, (6) *Shared Power and High Involvement* / Kekuasaan yang Didistribusikan dan Keterlibatan Tinggi.

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. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi / perusahaan (Chen, 2004; Heather et.al, 2001). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003).

Dalam manajemen kinerja (Amstrong, 1994, dalam Surya Dharma, 2005) istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran – perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Surya Dharma (2005) kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.* (2003), Locander *et al.* (2002), serta Yammarino *et al.* (1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al* 2002; Yammarino *et al* 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2002). Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik 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. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Heather *et.al*, 2001;

Chen, 2004), kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Bryan, 1999).

Menurut Bass et.al (1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja (Bass et. al, 1993) dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja (Abdul Rashid et.al., 2003).

Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid et.al, 2003). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool 2000).

Visi PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) adalah : Menjadi perusahaan asuransi yang tangguh dalam persaingan global dan menjadi *market leader* di pasar domestik. Sedangkan Misi PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) adalah : Menyelenggarakan usaha asuransi kerugian dengan reputasi internasional melalui peningkatan pangsa pasar, pelayanan prima dan tetap menjaga tingkat profitabilitas serta memenuhi harapan *stakeholders*. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (Corporate Plan) tahun 2004-2008, telah dilaksanakan program pengembangan kualifikasi sumber daya manusia profesional secara konsisten melalui sistem pengelolaan SDM terpadu.

Budaya PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang terdapat dalam Buku Pedoman "CARE" merupakan komitmen kepedulian untuk memberikan layanan terbaik dengan semangat pelayanan profesional dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. "CARE" adalah Cepat yaitu kecepatan pelayanan yang akan memberikan kepastian dan ketenangan kepada tertanggung; Akurat yaitu kecermatan dalam menjamin kepuasan tertanggung dalam memperoleh kepastian berasuransi ; Ramah yaitu keramahan dalam memberikan pelayanan, kenyamanan dan keakraban dalam kemitraan; dan Efisien yaitu efisiensi yang menjamin nilai produk yang ditawarkan serta layanan yang diberikan setara dengan kualitas yang diharapkan.

Dari budaya perusahaan yang dimiliki PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dimana salah satunya berorientasi pada kepuasan pelanggan, dapat dipertanyakan apakah budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan? Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya, aspek tersebut bisa berwujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif.

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.

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). Luthans (1998) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervisi.

Sementara dari hasil studi tentang kepuasan kerja dapat disampaikan variabel yang mempengaruhi seperti budaya organisasi (Lok, 2001; Heather et.al, 2001). Sedangkan pada studi lain ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Bryan, 1999; Chen, 2004).

Pada tahun 2007 dilakukan survey kepuasan karyawan yang dilakukan terhadap seluruh karyawan PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dengan jumlah responden 841. Survey ini memiliki 7 item yang diteliti dalam hal kepuasan kerja karyawan yaitu penghasilan, kesejahteraan, pengembangan karir, rekrutmen, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja karyawan, dan sistem informasi SDM. Kesimpulan dari survey tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel I.1.
Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2007

No	Tingkat Kepuasan Item	Tidak Puas	Sedang	Puas
1	Penghasilan	31,5%	38 %	30,5%
2	Sistem Kesejahteraan	25,5%	38,5%	36 %
3	Sist. Pengembangan Karir	38 %	36 %	26 %
4	Sistem Rekrutmen	33 %	37 %	30 %
5	Pendidikan & Pelatihan	23,6%	32 %	44,4%
6	Penilaian Kinerja	24 %	42 %	34 %
7	Sist. Informasi SDM	36 %	37 %	26 %

Sumber : PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Dari tabel I.1. hasil kepuasan kerja karyawan tahun 2007 terdapat item penghasilan, sistem pengembangan karir, sistem rekrutmen dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan lebih besar persentase daripada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah faktor gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dimana penelitian ini akan dilakukan pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, studi pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

1.2 Perumusan Masalah

Dari masalah penelitian yaitu hasil kepuasan kerja karyawan tahun 2007 terdapat item penghasilan, sistem pengembangan karir, sistem rekrutmen dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan lebih besar persentase daripada kepuasan kerja karyawan, selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)?
2. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) ?
3. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)?
4. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)?
5. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) ?

1.3.Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
3. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

4. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
5. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM kaitannya mengenai Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiric terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya budaya Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
4. Bagi peneliti, memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris yang didukung dengan teori yang mendukung sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan suatu permasalahan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna

meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang 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 (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

- 1 Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- 2 Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- 3 Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

2.1.2. Gaya 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 Yuki (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, kepemimpinan 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 (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

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 :

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
3. 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. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad 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 dipimpinya, 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 pimpinannya 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; Yammarino 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 yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* 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 aset 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.

Dalam *transactional leadership* tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et.al., 2003; Humphreys, 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 sistem atau budaya yang sudah ada (existing) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, 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 pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2002) serta Yammarino et.al. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak

ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigme 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; Humphreys, 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; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al. (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal 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 sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001).

Penelitian Shea, Christine M. (1999) yang berjudul : *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et.al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Demikian pula dengan Humphreys (2002) yang menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar perukaran “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.

Penelitian yang dilakukan oleh Soon Hee Kim (2002), hasil dari analisis *multiple regression* memperlihatkan bahwa penggunaan gaya manajemen partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademis membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Yammarino et.al. (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et.al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*).

Studi Bass et.al. (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Bass et.al. (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Penelitian Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritikal kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal

tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional. Secara lebih spesifik gaya kepemimpinan yang dikembangkan di lingkungan PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) pada dasarnya mengacu pada pola perilaku yang berorientasi pada hubungan dicerminkan pada kepemimpinan di PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yang egaliter, non-diskriminatif, kebersamaan, sedangkan orientasi pada tugas dicerminkan pada sifat pelayanan publik dan apresiatif.

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada uraian tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, dapat ditarik suatu hubungan, bahwa gaya kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kepuasan kerja akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Logika diatas didukung dari beberapa hasil penelitian sebagai berikut : Ada hubungan yang positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Bandung Surapati (Nurbaiti, 2003). Hasil penelitian Fuller & Morrison (1999) tentang dampak kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja para pekerja, menghasilkan hubungan perilaku kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan sejumlah dampak penting bagi organisasi upaya kerja ekstra, perilaku organisasi, dan kepuasan kerja.

H₅: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.1.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk

bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Amstrong, 1994). Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Cheki (1996) adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande & Farley, 1999).

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral*

norms). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Fernham, 1996). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998).

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (Dalam Fuad Mas'ud, 2004) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya perusahaan yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997), mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan

tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997) juga didukung oleh penelitian Abdul Rashid et.al (2003) yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan.

Logika pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan tersebut di atas, juga didukung dari beberapa hasil penelitian, seperti oleh FX Sugiyanto et.al (2001) pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT.Pura Barutama Kudus, serta hasil penelitian Chen (2004). Seperti dijelaskan pada bab I, hasil penelitian Abdul Rashid et.al (2003) di Malaysia menunjukkan bahwa budaya organisasi membantu manajer, yang bertindak sebagai pemimpin, dengan beberapa cara untuk dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Harriss dan Mossholder (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan. Wallach (1983), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang

menyenangkan, termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Odom, Boxx, dan Dunn (1990), menemukan bahwa sifat birokratis dari lingkungan kerja selain tidak mengembangkan maupun mengalihkan dari komitmen dan kepuasan kerja. Mereka juga menemukan bahwa sikap dan perilaku karyawan ditingkatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan karakteristik inovatif. Di samping itu mereka menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam sebuah lingkungan supportif lebih terpuaskan dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih besar. Mereka juga menunjukkan bahwa menyingkirkan hambatan birokratis dapat menyumbang sedikit banyak untuk menciptakan komitmen dan kepuasan perbaikan yang signifikan, akan tetapi akan terjadi hanya ketika tindakan positif diambil untuk meningkatkan dimensi supportif dan inovatif

H₄ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (1998) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005) adalah ; *Pertama* pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. *Kedua*

ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. *Ketiga* pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. *Keempat* persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. *Kelima* watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner & Kinichi, 2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator 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

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran

tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Kepuasan Kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Currivan, 1999). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Locke, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997).

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Soon Hee Kim, 2002). Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Tett dan Meyer, 1993).

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress.

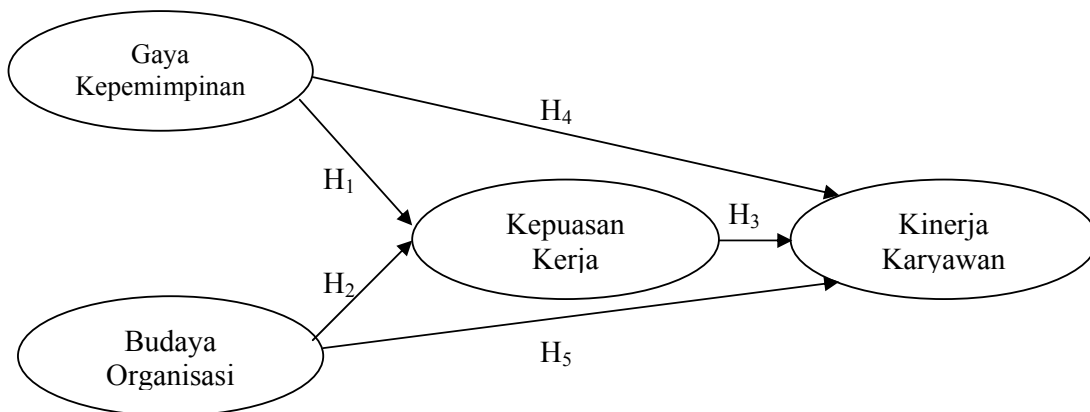
Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan pada hasil penelitian Chatman dan Jennifer Bersade (1997), She Christine M (1999), Humphreys (2002), Abdul Rashid (2003), Yammarino et.al (1993), Lund (2003), dan Ostroff (1992), maka penelitian ini menyelidiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

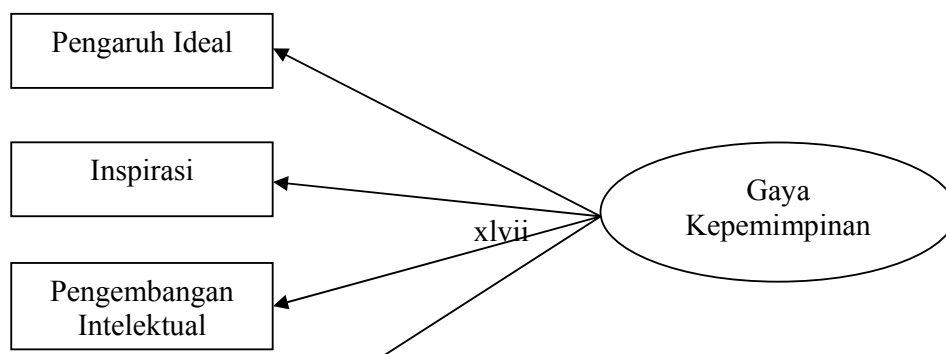


Sumber: Dikembangkan dari penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997), She Christine M (1999), Humphreys (2002), Abdul Rashid et.al (2003), Yammarino et.al. (1993), Lund (2003), dan Bass dan Ostroff (1992) untuk tesis ini.

2.3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional, yang merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yaitu: pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan), inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi), pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri), dan perhatian pribadi (gaya kepemimpinan mampu memberikan lingkungan yang kondusif). Dengan menggunakan angket terdiri dari 8 pernyataan diukur dengan skala 1-7 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 56.

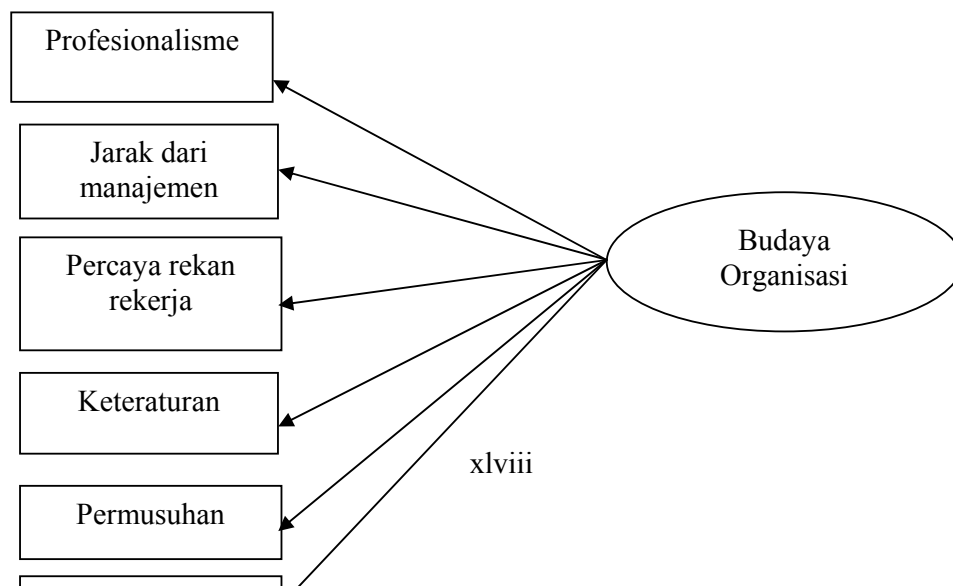
Gambar 2.2.
Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional



Sumber : Bass et.al. (2003) dan Humphreys (2002)

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Variabel budaya organisasi merupakan variabel independen yang dibentuk dari enam indikator yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi. Dengan menggunakan angket terdiri dari 12 pernyataan diukur dengan skala 1-7 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 12 dan skor maksimum 84.

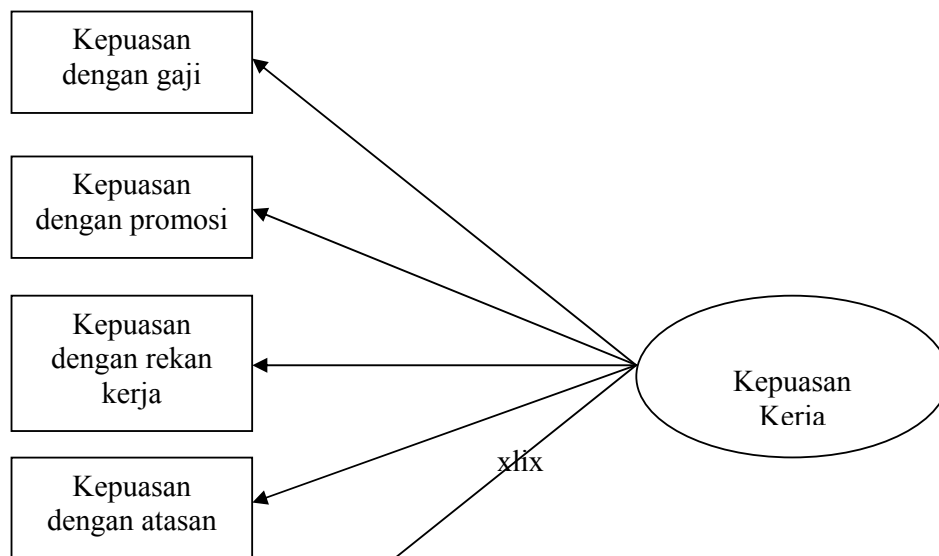
Gambar 2.3.
Indikator Budaya Organisasi



Sumber : Hofstede, Geert, Michael Harris Bond (1998) dan Chung-Leung Luk (1998) (dalam Fuad Mas'ud, 2004)

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja di sini merupakan variabel intervening yaitu variabel dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Dengan menggunakan angket terdiri dari 10 pernyataan diukur dengan skala 1-7 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 10 dan skor maksimum 70.

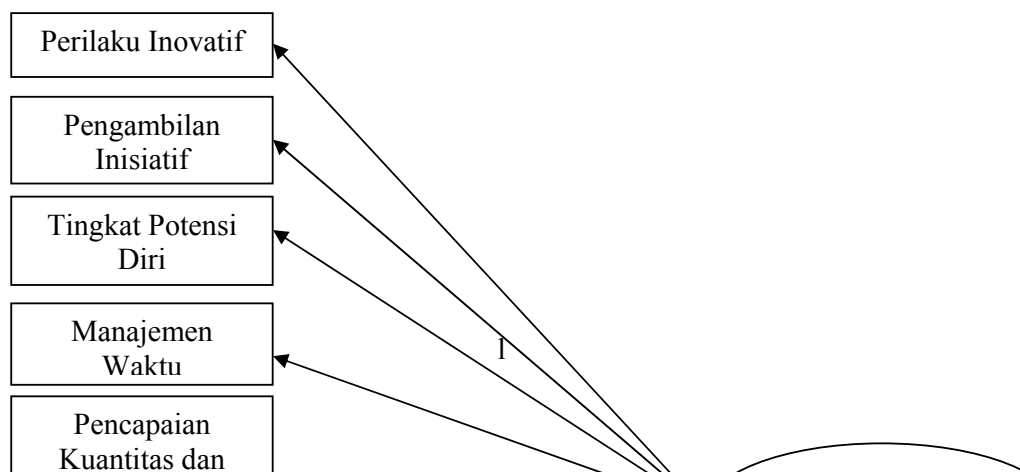
Gambar 2.4.
Indikator Kepuasan Kerja



Sumber : Celluci, Anthony dan De Vries (dalam Fuad Mas'ud, 2004)

Kinerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator yaitu : perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing. Dengan menggunakan angket terdiri dari 8 pernyataan diukur dengan skala 1-7 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 56.

Gambar 2.5.
Indikator Kinerja Karyawan



Sumber : Bono dan Judge (2003) dan Sing et.al. (1996)

Untuk memberikan gambaran lebih jelas tentang variable penelitian dalam hal ini selanjutnya disajikan table di bawah ini :

Tabel 2.1.
Tabel Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Kuesioner	Kuesioner
Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none">• Perilaku Inovatif	-Bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan -Bekerja lebih keras	1.Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. 2.Saya berusaha lebih keras daripada	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju

	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan Inisiatif 	<p>-Orientasi pada pelanggan</p> <p>-Inisiatif bekerja mandiri</p>	<p>seharusnya.</p> <p>1.Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan.</p> <p>2.Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Potensi Diri 	<p>-Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi</p> <p>-Pengetahuan dan keterampilan</p>	<p>1.Karyawan berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya.</p> <p>2.Menggunakan pengetahuan dan ketrampilan dengan baik dalam bekerja.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Waktu 	<p>Tepat waktu</p> <p>-Kerapihan</p>	<p>1.Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan bagus.</p> <p>2.Melakukan tugas yang diberikan dengan baik, seperti menyimpan</p>	

			data dengan tepat, datang tepat waktu, dan lain-lain.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> -Kualitas kerja - Menyelesaikan pekerjaan dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Rata-rata kualitas hasil pekerjaan saya adalah tinggi. 2.Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan 	<ul style="list-style-type: none"> -Pencapaian tujuan -Bekerja sesuai tujuan 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Kemampuan saya mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik. 2.Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> -Bekerja sama -Memahami kebutuhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Saya dapat bekerja sama dengan staf lain. 2.Pemahaman saya akan kebutuhan dan keinginan nasabah adalah tinggi. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> -Pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Pengetahuan 	

	akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing	produk -Pengetahuan produk pesaing	n saya akan produk asuransi ini adalah baik. 2.Pengetahuan saya akan produk asuransi lain adalah baik.	
Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan dengan gaji • Kepuasan dengan promosi • Kepuasan dengan Rekan Kerja 	<p>-Gaji yang lebih baik</p> <p>-Tunjangan</p> <p>-Sistem promosi yang digunakan</p> <p>-Intensitas promosi</p> <p>-Dukungan rekan kerja</p> <p>Senang</p>	<p>1.Organisasi memberikan gaji yang lebih baik dari pesaing.</p> <p>2.Tunjangan yang saya terima cukup.</p> <p>1.Saya tidak suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam organisasi.</p> <p>2.Promosi jarang terjadi dalam organisasi saya.</p> <p>1.Orang yang bekerja dengan saya tidak memberikan dukungan yang cukup pada saya.</p> <p>2.Saya</p>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju

	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan dengan Atasan • Kepuasan dengan pekerjaan sendiri itu 	<p>bekerja dengan rekan kerja</p> <p>-Dukungan atasan</p> <p>-Motivasi kerja atasan</p> <p>-Pekerjaan sangat menarik</p> <p>-Bertanggung jawab</p>	<p>menikmati bekerja dengan teman-teman disini.</p> <p>1. Atasan tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan pada saya. 2. Atasan tempat saya bekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi.</p> <p>1. Pekerjaan saya sangat menarik.</p> <p>2. Saya merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan saya.</p>	
Gaya Kepemimpinan (Transformasional)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh Ideal • Inspirasi 	<p>- Meningkatkan Percaya diri</p> <p>- Implementasi Visi</p> <p>- Kreativitas</p>	<p>1. Atasan saya membuat saya bangga untuk bergaul dengan dia. 2. Atasan saya mempunyai visi yang memacu saya.</p> <p>1. Membuat</p>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju

			<p>saya mampu berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru.</p> <p>2.Saya selalu merasa nyaman apabila berada dekat atasan saya.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Intelektual 	<ul style="list-style-type: none"> - Nyaman bekerja dengan atasan - Meningkatkan potensi diri 	<p>1.Atasan saya membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian Pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> -Memotivasi bawahan -Perhatian secara pribadi -Mendorong bawahan 	<p>2.Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi.</p> <p>1.Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan.</p> <p>2.Atasan saya tidak pernah</p>	

			bosan mendorong setiap bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien.	
Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalisme • Jarak dari manajemen • Percaya pada rekan sekerja • Keteraturan 	<p>-Berusaha menjadi pionir</p> <p>- Mencerahkan seluruh kemampuan</p> <p>-Keputusan desentralisasi</p> <p>-Kehidupan pribadi</p> <p>-Bersikap terbuka</p> <p>-Bersikap optimis</p> <p>-Rapat tepat waktu</p>	<p>1.Perusahaan ini berusaha menjadi pionir.</p> <p>2.Dalam perusahaan ini orang mencerahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.</p> <p>1.Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak.</p> <p>2.Kehidupan pribadi orang adalah urusannya sendiri-sendiri.</p> <p>1.Para anggota bersikap terbuka kepada orang lain.</p> <p>2.Para anggota bersikap optimis.</p> <p>1.Pertemuan (rapat)</p>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju

	<ul style="list-style-type: none"> • Permusuhan 	<ul style="list-style-type: none"> - Membicarakan pekerjaan dengan serius -Curiga dan menyimpan rahasia - Ketidakpercayaan 	<p>dilakukan tepat waktu. 2.Selalu berbicara tentang pekerjaan dan perusahaan dengan serius.</p> <p>1.Orang-orang dalam perusahaan saling merasa curiga dan menyimpan rahasia. 2.Sering terjadi kompetisi dan ketidakpercayaan antar departemen.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi 	<ul style="list-style-type: none"> -Kesetiaan -Rasa aman 	<p>1.Terdapat kesetiaan antara karyawan dan manajemen. 2.Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya.</p>	

Sumber : Janseen, Onne (2001), Martin, Petricia Yancey dan Beverly Whiddon (1988), Celluci, Anthony J. Dan David L. De Vries (1978), Bass, B.M. dan B.J. Avolio (1990), Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004).

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian dan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis suatu model mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan Divisi SDM, Divisi Pendanaan & Investasi, Divisi Akuntansi, Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI) dan Divisi Kendaraan Bermotor (KBM) PT. Asuransi Jasa Indonesia Kantor Pusat Jakarta sejumlah 219 karyawan. Untuk kuesioner kinerja karyawan diisi oleh manager masing-masing divisi. Karena keterbatasan maka penelitian dilakukan secara sampling.

Teknik pengambil sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling*. Metode *proportional random sampling* memberikan peluang yang sama bersifat tak terbatas untuk setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sample yang diambil berdasarkan strata (kelas) dengan jumlah yang proporsional. Caranya

dengan membagi strata berdasarkan divisi, terdapat lima kategori. Metode ini relatif sederhana karena hanya memerlukan satu tahap prosedur pemilihan sampel. Setiap elemen populasi secara independen mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali (tanpa pengembalian). Oleh karena itu, untuk dapat menggunakan metode ini diperlukan kerangka sampel yang jelas yang memuat semua elemen populasi (Mas'ud, 2005). Metode *proportional random sampling* dengan proporsi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 dibawah ini:

Tabel 3.1:
Proporsi Sampel

Kriteria	Populasi	Persentasi	Jumlah Sampel	Pembulatan
Divisi SDM	41	0,187215	21,52968	22
Divisi Pendanaan & Investasi	29	0,13242	15,22831	15
Divisi Akuntansi	33	0,150685	17,32877	17
Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI)	45	0,205479	23,63014	24
Divisi Kendaraan Bermotor (KBM)	71	0,324201	37,28311	37
Total	219	1	115	115

Dari jumlah yang termasuk dalam penelitian, diambil sampel dengan dasar perhitungan rumus 5 hingga 10 x *parameter* yang diestimasi. Estimated parameter dalam penelitian ini sejumlah 23 indikator, maka jumlah sampel yang diambil minimal 115 - 230 sampel, maka yang diambil sebagai sampel 115 karyawan karena menurut standar minimal sampel yang

ideal dengan teknik analisis SEM menurut Ferdinand (2002) bahwa untuk sampel yang sesuai adalah 100-200.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk- konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.4 Uji Reliabilitas & Reliabilitas Kuesioner

3.4.1 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat yang dapat diterima adalah sebesar 0,70, walaupun angka itu bukanlah suatu ukuran “mati” (Ferdinand, 2006). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dengan rumus :

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

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement dapat diperoleh dari $1 - \text{Standard loading}$

3.4.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai varian ekstrak yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Ferdinand, 2006).

Persamaan untuk mendapatkan nilai varian ekstrak adalah :

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

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement dapat diperoleh dari $1 - \text{Standard loading}$

3.5 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang akan digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara factor yang telah diidentifikasi dimensinya).

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

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor
- Menguji kesesuaian / ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti

- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar factor yang dibangun / diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

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

Analisis faktor konfirmasi pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. *Regression Weight*

Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Maka pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk menguji hipotesis H₁, H₂, H₃, H₄, dan H₅.

Menurut Augusty Ferdinand (2006), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada

sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain.

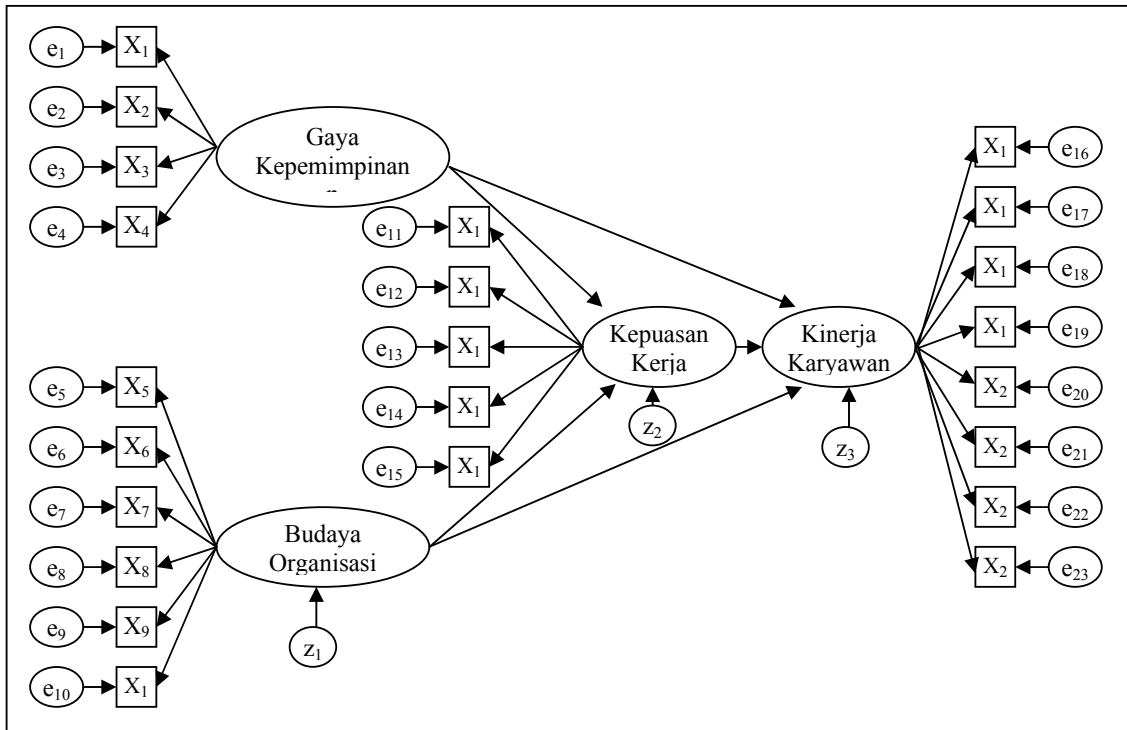
2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan antar konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung yang terdapat antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Augusty Ferdinand, 2060) yaitu:

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

Keterangan :

X ₁ = pengaruh ideal	X ₁₃ =kepuasan dengan rekan kerja
X ₂ = inspirasi	X ₁₄ =kepuasan dengan atasan
X ₃ = pengembangan intelektual	X ₁₅ =kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
X ₄ = perhatian pribadi	X ₁₆ =perilaku inovatif
X ₅ = profesionalisme	X ₁₇ =pengambilan inisiatif
X ₆ = jarak dari manajemen	X ₁₈ =tingkat potensi diri
X ₇ = percaya pada rekan sekerja	X ₁₉ =manajemen waktu
X ₈ = keteraturan	X ₂₀ =pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan
X ₉ = permusuhan	X ₂₁ =kemampuan diri untuk mencapai tujuan
X ₁₀ =integrasi	X ₂₂ =hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan
X ₁₁ =kepuasan dengan gaji	X ₂₃ =pengetahuan akan produk perusahaan serta produk pesaing
X ₁₂ =kepuasan dengan promosi	

3 Mengubah alur diagram kedalam persamaan struktural dan model pengukuran

Pada langkah ketiga ini persamaan struktural dan model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. **Persamaan Struktural**, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas, bahwa setiap konstruk endogen merupakan variabel dependen yang terpisah. Sedangkan variabel independent adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah

yang menghubungkan ke konstruk endogen dengan pedoman sebagai berikut:

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

Persamaan Struktural :

Budaya Organisasi = γ_1 gaya kepemimpinan + z_1

Kepuasan Kerja = β_1 budaya organisasi + β_2 gaya kepemimpinan + z_2

Kinerja Karyawan = α_1 budaya organisasi + α_2 gaya kepemimpinan + α_3 kepuasan kerja + z_3

- b. **Persamaan spesifikasi model pengukuran**, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan kondisi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Model Pengukuran :

Konsep Eksogen :

$X_1 = \lambda_1$ gaya kepemimpinan + ϵ_1

$X_2 = \lambda_2$ gaya kepemimpinan + ϵ_2

$X_3 = \lambda_3$ gaya kepemimpinan + ϵ_3

$X_4 = \lambda_4$ gaya kepemimpinan + ϵ_4

Konsep Endogen :

$X_5 = \lambda_5$ budaya organisasi + ϵ_5

$X_6 = \lambda_6$ budaya organisasi + ϵ_6

$X_7 = \lambda_7$ budaya organisasi + ϵ_7

$X_8 = \lambda_8$ budaya organisasi + ϵ_8

$X_9 = \lambda_9$ budaya organisasi + ϵ_9

$X_{10} = \lambda_{10}$ budaya organisasi + ϵ_{10}

$$X_{11} = \lambda_{11} \text{Kepuasan Kerja} + \varepsilon_{11}$$

$$X_{12} = \lambda_{12} \text{Kepuasan Kerja} + \varepsilon_{12}$$

$$X_{13} = \lambda_{13} \text{Kepuasan Kerja} + \varepsilon_{13}$$

$$X_{14} = \lambda_{14} \text{Kepuasan Kerja} + \varepsilon_{14}$$

$$X_{15} = \lambda_{15} \text{Kepuasan Kerja} + \varepsilon_{15}$$

$$X_{16} = \lambda_{16} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{16}$$

$$X_{17} = \lambda_{17} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{17}$$

$$X_{18} = \lambda_{18} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{18}$$

$$X_{19} = \lambda_{19} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{19}$$

$$X_{20} = \lambda_{20} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{20}$$

$$X_{21} = \lambda_{21} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{21}$$

$$X_{22} = \lambda_{22} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{22}$$

$$X_{23} = \lambda_{23} \text{Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{23}$$

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Hair et.al (1995). Menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab matriks varians / kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku antara 0 s/d 1).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan tehnik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka software AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria *Goodness of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah

6.1 Asumsi-asumsi SEM

Tindakan yang pertama adalah mengevaluasi apakah data-data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu :

1. Ukuran Sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. Outliers
4. Multikolinearitas dan singularitas

6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah :

a. *Chi-Square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah / kecil dan tidak signifikan yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut -off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Augusty Ferdinand, 2006).

b. *Probability*

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

c. *Goodness-of-fit Index (GFI)*

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*".

d. *Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)*

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et,al, 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik - *good overal model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9-0,95 menunjukkan tingkatan cukup *adequates fit*.

e. *Comparative Fit Index (CFI)*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

f. *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

g. *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)*

Dibagi dengan *Degree of Freedom (DF)*. CMIN / DF adalah salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah *Chi-Square* relatif (= X^2 Relatif). Nilai X^2 Relatif ≤ 2 .

h. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Augusty Ferdinand, 2006).

Berikut table 3.1 adalah ringkasan beberapa fit index yang diuraikan diatas :

Tabel 3.1

Goodness-of-fit Index

<i>Goodness – of – fit index</i>	Nilai Batas
X ² - Chi Square	Lebih kecil Chi Square tabel
Significant probability	≥ 0,05
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CFI	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95
CMIN / DF	≤ 2,0
RMSEA	≤ 0,08

Sumber : Augusty Ferdinand (2006)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Model SEM juga akan dianalisis untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut.

4.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau

kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini karyawan Divisi SDM, Divisi Pendanaan & Investasi, Divisi Akuntansi, Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI) dan Divisi Kendaraan Bermotor (KBM) PT. Asuransi Jasa Indonesia Kantor Pusat Jakarta sejumlah 115 karyawan. 115 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja di PT. Asuransi Jasa Indonesia Kantor Pusat Jakarta. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Kantor Pusat Jakarta.

4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Robbins (2001) menyatakan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga.

Hilda, (2004) menjelaskan perbedaan keperibadian yang mendasar antara wanita dan pria. Menurut Hilda, (2004), pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini

menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan.

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	81	70,43
Wanita	34	29,57
Jumlah	115	100

Sumber: data primer diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas nampak sebagian besar responden (70,43%) adalah pria. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah karyawan pria lebih dominan daripada karyawan wanita pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero). Fenomena ini sesuai kebijakan yang diterapkan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), dimana karyawan dimutasi kerja diseluruh wilayah Indonesia. Berdasarkan kebijakan tersebut karyawan pria lebih mudah untuk dimutasi daripada karyawan wanita.

4.1.2. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Lulusan SMU	7	6,09
Lulusan D-3	38	33,04
Lulusan S-1	59	51,30
Lulusan S-2	11	9,57
Jumlah	115	100

Sumber: data primer diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas nampak sebagian besar responden (51,30%) adalah lulusan S-1. Hal ini sesuai dengan kebutuhan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), dimana dalam proses rekrutmen membutuhkan karyawan minimal sarjana (S-1), dikarenakan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero) memerlukan karyawan yang mempunyai pengetahuan dan wawasan yang baik dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi.

4.1.3. Responden Menurut Usia

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja karyawan menurun dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa usia karyawan semakin bertambah dan (3) pensiun (Robbins, 2001, p.42). Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja,

sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda, sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
24 – 30	21	18,26
31-40	39	33,91
41-52	55	47,83
Jumlah	115	100

Sumber: data primer diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas nampak sebagian besar responden (47,83%) adalah karyawan yang berusia 41-52 tahun. Hal ini dikarenakan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero) sangat sedikit melakukan rekrutmen. Hal ini dikarenakan untuk posisi marketing dan administrasi lebih banyak menggunakan karyawan outsourcing.

4.1.4. Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001, p.45). Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh masa kerja, disamping usia karyawan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Hilda, (2004) bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Selanjutnya, Hilda, (2004) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku

yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Dikarenakan hal-hal tersebut maka masa kerja merupakan bagian dari gambaran umum responden penelitian ini. Profil responden menurut masa kerja sebagaimana nampak dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1-5	29	25,22
6-10	36	31,30
11-22	50	43,48
Jumlah	115	100

Sumber: data primer diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.4. di atas nampak sebagian besar responden (43,48%) adalah karyawan dengan masa kerja 11-22 tahun. Hal ini dikarenakan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero) merupakan perusahaan asuransi yang sudah lama berdiri dan sangat jarang melakukan rekrutmen pada 10 tahun terakhir. Rekrutmen hanya dilakukan apabila terdapat posisi yang ditinggalkan karyawan yang telah memasuki masa pensiun.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Pendapat Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variable-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Untuk menganalisis pendapat responden terhadap variabel penelitian digunakan formula sebagai berikut:

115 – 344 : kecil

345 – 374 : Cukup

575 -804 : Besar

4.2.1.1. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui 6 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Pengaruh Ideal	15	13,04%	63	54,78%	37	32,17%
2	Inspirasi	10	8,69%	62	53,91%	43	37,39%
3	Pengembangan Intelektual	20	17,39%	52	36,52%	43	37,39%
4	Perhatian Pribadi	13	11,31%	60	52,17%	42	36,52%
5	Permusuhan	18	15,65%	62	53,91%	35	30,43%
6	Integrasi	20	17,39%	59	51,3%	36	31,30%

Keterangan: Skor Pemusuhan (R) telah dibalik
Skor 1-3 Rendah, Skor 4-5 sedang, dan Skor 6-7 tinggi
Sumber : Data primer yang diolah

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori

sedang terhadap budaya organisasi. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan belum optimal dalam menjalankan budaya organisasi yang kondusif di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), dimana masih adanya karyawan yang datang terlambat, tingkat absensi yang tinggi dan karyawan keluar tanpa ijin pada saat jam kantor. Hal perlu segera dibenahi karena dapat menurunkan kinerjanya.

4.2.1.2. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi dan memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 4 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Pengaruh Ideal	26	22,61%	45	47,83%	44	38,26%
2	Inspirasi	18	15,65%	49	42,61%	48	41,74%
3	Pengembangan Intelektual	9	7,83%	62	53,91%	44	38,26%
4	Perhatian Pribadi	10	8,70%	58	50,43%	47	40,87%

Keterangan: Skor 1-3 Rendah, Skor 4-5 sedang, dan Skor 6-7 tinggi

Sumber : Data primer yang diolah

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang terhadap gaya kepemimpinan. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia kurang puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan terjait dengan pengaruh ideal,

inspirasi, pengembangan intelektual dan perhatian pribadi yang diberikan atasan kepada bawahannya.

4.2.1.3. Deskripsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang pada pekerjaannya dan merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan senang atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan. Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini diukur melalui 5 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Kepuasan dengan gaji	8	6,95%	54	46,96%	53	46,09%
2	Kepuasan dengan promosi	15	13,04%	66	57,39%	34	29,57%
3	Kepuasan dengan rekan kerja	12	10,43%	64	55,65%	39	33,91%
	Kepuasan dengan atasan	15	13,04%	68	59,13%	32	27,83%
	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	13	11,30%	60	52,17%	42	36,52%

Keterangan: Skor 1-3 Rendah, Skor 4-5 sedang, dan Skor 6-7 tinggi
Sumber : Data primer yang diolah

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang terhadap kepuasan kerja. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero) kurang puas terhadap pekerjaannya, sehingga bagian personalia LPMP Jawa Tengah perlu meningkatkan kesejahteraan bersama dan tetap mempertahankan dukungan dari pimpinan yang apresiasif.

4.2.1.4. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan adalah suatu fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu. Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur melalui 8 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Perilaku Inovatif	16	13,915%	55	47,83%	44	38,26%
2	Pengambilan inisiatif	15	13,04%	58	50,43%	42	36,52%
3	Tingkat potensi diri	18	15,65%	49	42,61%	48	41,74%
4	Manajemen waktu	11	9,57%	51	44,35%	53	46,09%
5	Pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan	9	7,83%	56	48,70%	50	43,48%
6	Kemampuan diri untuk mencapai tujuan	9	7,83%	59	51,30%	47	40,87%
7	Hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan	15	13,04%	52	45,22%	48	41,74%
8	Pengetahuan akan produk perusahaannya dan pesaing	14	12,17%	52	45,22%	49	42,61%

Keterangan: Skor 1-3 Rendah, Skor 4-5 sedang, dan Skor 6-7 tinggi

Sumber : Data primer yang diolah

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang terhadap kinerja pegawai. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan

bahwa karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia kurang mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga Pegawai perlu memahami dengan baik visi dan misi PT. Asuransi Jasa Indonesia dalam melaksanakan job deskripsi pekerjaannya dan PT. Asuransi Jasa Indonesia perlu meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui ruang kerja yang nyaman dan dukungan atasan langsung terhadap kinerja bawahannya berupa pelatihan kerja dan kursus ketrampilan.

4.3. Analisis SEM

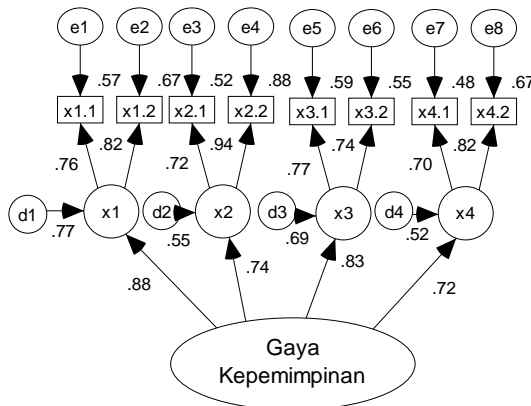
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

1) Analisis Faktor Konfirmatori - Gaya Kepemimpinan

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Gaya Kepemimpinan

Confirmatory Factor Analysis
- Gaya Kepemimpinan -



UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 16.714
df = 16
Prob = .404
RMSEA = .018
Chi square / df = 1.045
GFI = .972
AGFI = .937
TLI = .997
CFI = .998

Sumber: Output SEM
 Berdasarkan Gambar 4.1 diatas mengindikasikan bahwa model gaya kepemimpinan mempunyai goodness of fit yang baik, sehingga model layak diterima. Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	< 20.362	16,714	Baik
Probability	≥ 0.05	0,404	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,018	Baik
GFI	≥ 0.90	0,972	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,937	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,045	Baik
TLI	≥ 0.95	0,997	Baik
CFI	≥ 0.95	0,998	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

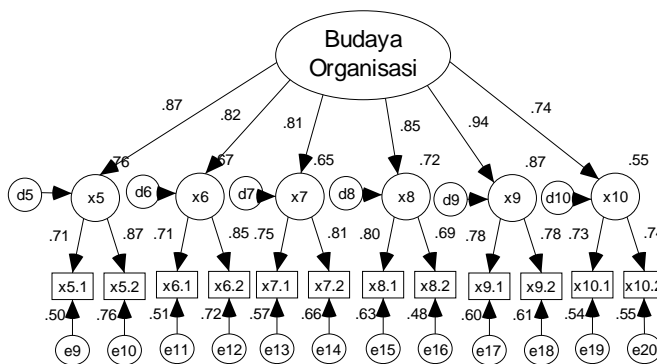
Berdasarkan Tabel 4.9 terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

2) Analisis Faktor Konfirmatori - Budaya Organisasi

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory fantor analysis construct* budaya organisasi terdapat dilihat pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – Budaya Organisasi

Confirmatory Factor Analysis
- Budaya Organisasi -



UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 48.785
df = 48
Prob = .441
RMSEA = .011
Chi square / df = 1.016
GFI = .944
AGFI = .910
TLI = .998
CFI = .999

Sumber: Output SEM

Berdasarkan Gambar 4.2 diatas mengindikasikan bahwa model budaya organisasi mempunyai goodness of fit yang baik, sehingga model layak diterima. Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	< 57.362	48,785	Baik
Probability	≥ 0.05	0,441	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,011	Baik
GFI	≥ 0.90	0,944	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,910	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,016	Baik

TLI	≥ 0.95	0,998	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

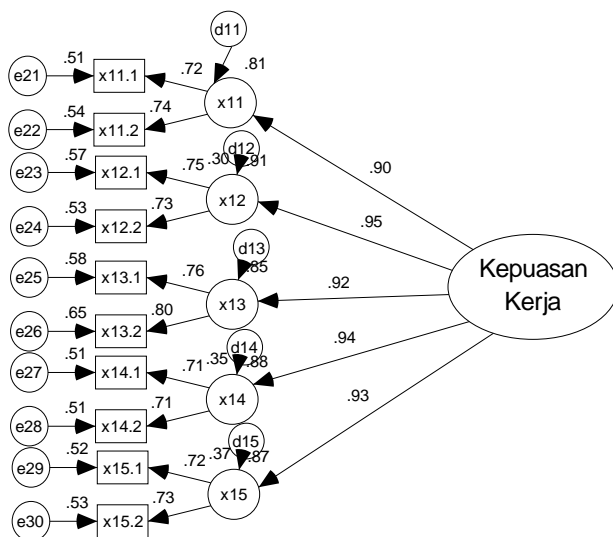
Berdasarkan Tabel 4.10 terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

3) Analisis Faktor Konfirmatori - Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct* kepuasan kerja terdapat dilihat pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori – Kepuasan Kerja

Confirmatory Factor Analysis
- Kepuasan Kerja -



UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 34.818
df = 30
Prob = .249
RMSEA = .034
Chi square / df = 1.161
GFI = .955
AGFI = .918
TLI = .988
CFI = .992

Sumber: Output SEM

Berdasarkan Gambar 4.3 diatas mengindikasikan bahwa model kepuasan kerja mempunyai goodness of fit yang baik, sehingga model layak diterima. Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan Kerja

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	< 42.771	34,818	Baik
Probability	≥ 0.05	0,249	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,034	Baik
GFI	≥ 0.90	0,955	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,918	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,161	Baik
TLI	≥ 0.95	0,988	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.11 terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

4) Analisis Faktor Konfirmatori - Kinerja Karyawan

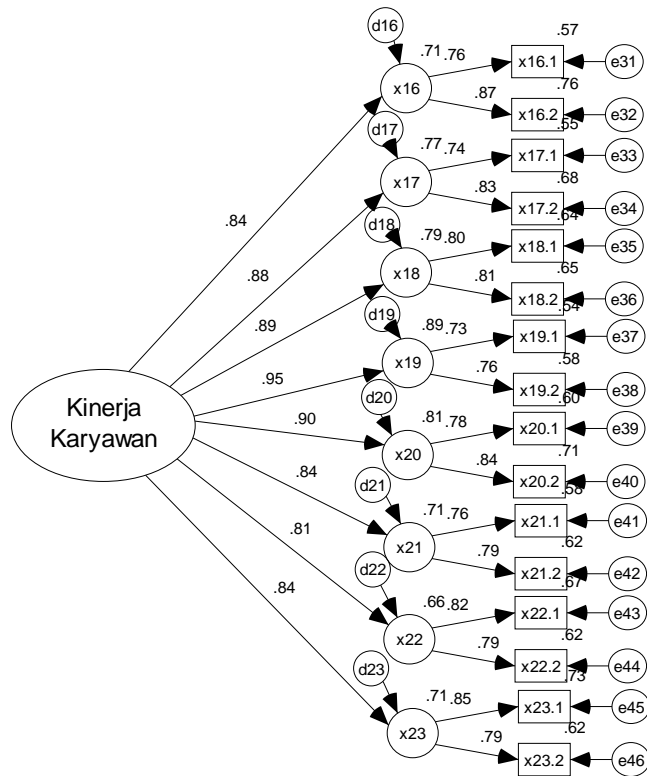
Hasil pengolahan data untuk *confirmatory fantor analysis construct* kinerja karyawan terdapat dilihat pada Gambar 4.4.

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori – Kinerja Karyawan

Confirmatory Factor Analysis
 - Kinerja Karyawan -

UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 117.370
 df = 96
 Prob = .068
 RMSEA = .040
 Chi square / df = 1.223
 GFI = .905
 AGFI = .865
 TLI = .978
 CFI = .983



Sumber: Output SEM

Berdasarkan Gambar 4.4 diatas mengindikasikan bahwa model kinerja karyawan mempunyai goodness of fit yang baik, sehingga model layak diterima. Pengujian kesesuaian model diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Karyawan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	< 181.579	117,370	Baik
Probability	≥ 0.05	0,068	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,040	Baik
GFI	≥ 0.90	0,905	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,865	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,223	Baik
TLI	≥ 0.95	0,978	Baik
CFI	≥ 0.95	0,983	Baik

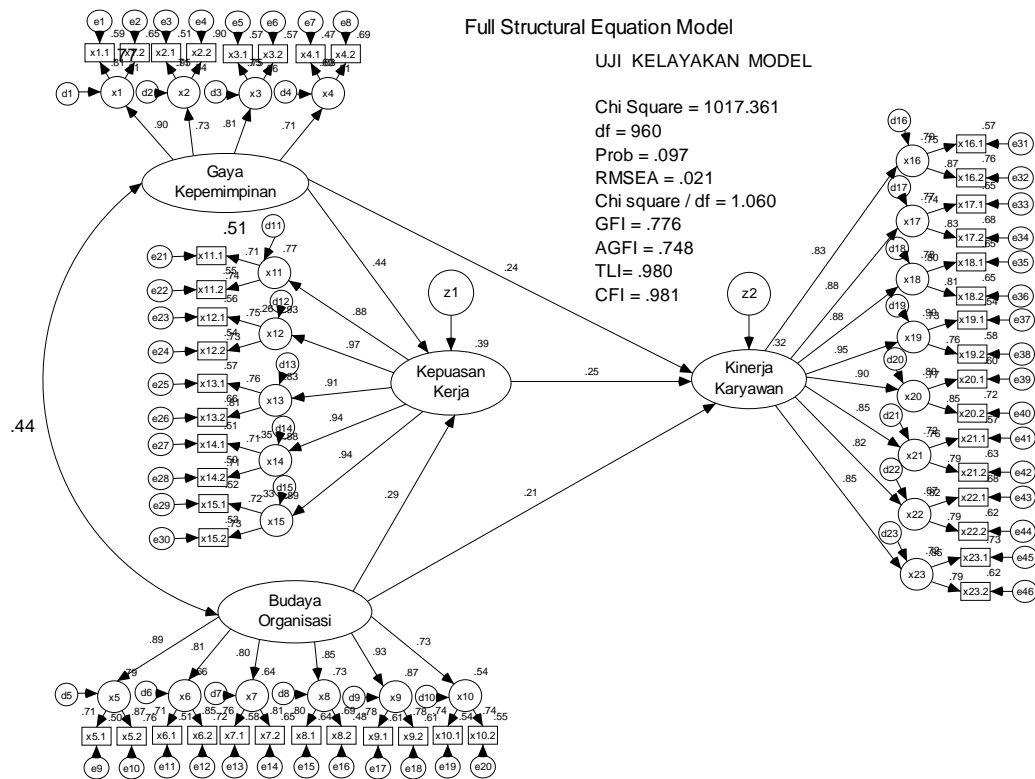
Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan table 4.12 terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

4.3.2. Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.5.

Gambar 4.5
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber: Output SEM

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diringkas sebagaimana dalam tabel 4.9, berikut :

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<1277.602	1017,361	Baik
Probability	≥ 0.05	0,097	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,021	Baik
GFI	≥ 0.90	0,776	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,778	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,060	Baik
TLI	≥ 0.95	0,980	Baik
CFI	≥ 0.95	0,981	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima, yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.3.3. Pengujian Asumsi SEM

4.3.3.1. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian

normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.14

Tabel 4.14

Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x23.2	2.000	7.000	-.286	-1.388	-.646	-1.566
x23.1	2.000	7.000	-.286	-1.388	-.738	-1.789
x22.2	2.000	7.000	-.256	-1.243	-.554	-1.344
x22.1	2.000	7.000	-.179	-.870	-.892	-2.161
x21.2	2.000	7.000	-.314	-1.520	-.498	-1.208
x21.1	2.000	7.000	-.346	-1.677	-.283	-.686
x20.2	2.000	7.000	-.184	-.890	-.519	-1.259
x20.1	2.000	7.000	-.191	-.924	-.626	-1.517
x19.2	2.000	7.000	-.472	-2.287	-.334	-.809
x19.1	2.000	7.000	-.549	-2.662	-.324	-.785
x18.2	2.000	7.000	-.346	-1.678	-.779	-1.887
x18.1	2.000	7.000	-.393	-1.906	-.632	-1.533
x17.2	2.000	7.000	-.273	-1.325	-.696	-1.686
x17.1	2.000	7.000	-.161	-.780	-.714	-1.730
x16.2	2.000	7.000	-.250	-1.210	-.850	-2.060
x16.1	2.000	7.000	-.138	-.667	-.798	-1.934
x15.1	2.000	7.000	-.273	-1.325	-.340	-.825
x15.2	2.000	7.000	-.333	-1.615	-.482	-1.167
x14.1	2.000	7.000	-.313	-1.519	-.130	-.314
x14.2	2.000	7.000	.131	.635	-.723	-1.752
x13.1	2.000	7.000	-.193	-.934	-.419	-1.014
x13.2	2.000	7.000	-.214	-1.039	-.229	-.554
x12.1	2.000	7.000	-.009	-.045	-.570	-1.381
x12.2	2.000	7.000	-.052	-.253	-.832	-2.016
x11.1	2.000	7.000	-.299	-1.449	-.620	-1.502
x11.2	2.000	7.000	-.147	-.715	-.487	-1.181
x10.1	2.000	7.000	-.264	-1.278	-.473	-1.146
x10.2	2.000	7.000	-.185	-.899	-.688	-1.667
x9.1	2.000	7.000	-.198	-.960	-.505	-1.223
x9.2	3.000	7.000	.004	.020	-.705	-1.709

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x8.1	2.000	7.000	-.506	-2.452	-.381	-.923
x8.2	2.000	7.000	-.337	-1.634	-.159	-.385
x7.1	2.000	7.000	-.252	-1.220	-.666	-1.614
x7.2	2.000	7.000	-.275	-1.332	-.817	-1.980
x6.1	2.000	7.000	-.075	-.365	-.792	-1.920
x6.2	2.000	7.000	-.214	-1.037	-.735	-1.783
x5.1	2.000	7.000	.058	.281	-.964	-2.336
x5.2	2.000	7.000	-.346	-1.677	-.644	-1.560
x4.2	2.000	7.000	-.170	-.825	-.930	-2.255
x4.1	3.000	7.000	.011	.055	-.908	-2.201
x3.2	2.000	7.000	-.116	-.565	-.844	-2.045
x3.1	2.000	7.000	-.279	-1.353	-.838	-2.032
x2.2	2.000	7.000	-.278	-1.347	-.463	-1.123
x2.1	2.000	7.000	-.230	-1.116	-.359	-.870
x1.2	2.000	7.000	-.235	-1.141	-.478	-1.159
x1.1	2.000	7.000	-.172	-.834	-.554	-1.342
Multivariate					2.549	1.487

Sumber : Data primer yang diolah

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.14. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.3.3.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi

atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai standardizes (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang $\delta \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 46 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(46,0.001)} = 89,427$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 71.854. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.3.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas 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 :

Determinant of sample covariance matrix = 0.002

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3.3.4. Evaluasi terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu.

4.3.3.5. Uji *Reliabilitas* dan *Validitas*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0.60. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten.

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,6. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,40.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Reliabilitas dan Validitas

Variabel Penelitian	Dimensi	Reliabilitas	Validitas
Kinerja Karyawan	• Perilaku Inovatif	0,802	0,606
	-Bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan	0,773	0,569
	-Bekerja lebih keras	0,793	0,594
	• Pengambilan Inisiatif	0,822	0,672
	-Orientasi pada pelanggan	0,805	0,607
	-Inisiatif bekerja mandiri	0,799	0,604
	• Tingkat Potensi Diri	0,769	0,591
-Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan	0,712	0,549	

	potensi -Pengetahuan dan keterampilan	0,744	0,517
	• Manajemen Waktu	0,773	0,632
	-Tepat waktu	0,703	0,616
	-Kerapihan	0,698	0,615
	• Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	0,769	0,584
	-Kualitas kerja	0,731	0,517
	-Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0,709	0,568
	• Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	0,752	0,639
	-Pencapaian tujuan	0,717	0,607
	-Bekerja sesuai tujuan	0,703	0,601
	• Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	0,806	0,685
	-Bekerja sama	0,766	0,642
	-Memahami kebutuhan pelanggan	0,781	0,651
	• Pengetahuan akan Produk Perusahaan serta Produk Pesaing	0,883	0,679
	-Pengetahuan produk	0,829	0,654
	-Pengetahuan produk pesaing	0,862	0,644
Kepuasan Kerja	• Kepuasan dengan gaji	0,777	0,587
	-Gaji yang lebih baik	0,716	0,542
	-Tunjangan	0,738	0,539
	• Kepuasan dengan promosi	0,794	0,692
	-Sistem promosi yang digunakan	0,715	0,567
	-Intensitas promosi	0,717	0,520
	• Kepuasan dengan Rekan Kerja	0,828	0,665
	-Dukungan rekan kerja	0,808	0,607
	-Senang bekerja dengan rekan kerja	0,785	0,631
	• Kepuasan dengan	0,724	0,712

	<ul style="list-style-type: none"> Atasan -Dukungan atasan -Motivasi kerja atasan • Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri -Pekerjaan sangat menarik -Bertanggung jawab 	<p>0,722</p> <p>0,716</p> <p>0,832</p> <p>0,781</p> <p>0,793</p>	<p>0,705</p> <p>0,698</p> <p>0,712</p> <p>0,694</p> <p>0,699</p>
Gaya Kepemimpinan (Transformasional)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh Ideal -Meningkatkan Percaya diri -Implementasi Visi • Inspirasi -Kreativitas -Nyaman bekerja dengan atasan • Pengembangan Intelektual -Meningkatkan potensi diri -Memotivasi bawahan • Perhatian Pribadi -Perhatian secara pribadi -Mendorong bawahan 	<p>0,789</p> <p>0,736</p> <p>0,742</p> <p>0,832</p> <p>0,811</p> <p>0,793</p> <p>0,841</p> <p>0,834</p> <p>0,816</p> <p>0,777</p> <p>0,724</p> <p>0,745</p>	<p>0,632</p> <p>0,605</p> <p>0,616</p> <p>0,694</p> <p>0,647</p> <p>0,638</p> <p>0,672</p> <p>0,648</p> <p>0,627</p> <p>0,594</p> <p>0,562</p> <p>0,566</p>
Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalisme -Berusaha menjadi pionir -Mencurahkan seluruh kemampuan • Jarak dari manajemen -Keputusan desentralisasi -Kehidupan pribadi • Percaya pada rekan sekerja -Bersikap terbuka -Bersikap optimis • Keteraturan -Rapat tepat waktu -Membicarakan pekerjaan dengan serius • Permusuhan 	<p>0,798</p> <p>0,714</p> <p>0,732</p> <p>0,826</p> <p>0,804</p> <p>0,801</p> <p>0,794</p> <p>0,763</p> <p>0,741</p> <p>0,783</p> <p>0,721</p> <p>0,740</p> <p>0,739</p>	<p>0,553</p> <p>0,529</p> <p>0,509</p> <p>0,573</p> <p>0,512</p> <p>0,563</p> <p>0,588</p> <p>0,543</p> <p>0,529</p> <p>0,592</p> <p>0,574</p> <p>0,561</p> <p>0,662</p>

	-Curiga dan menyimpan rahasia	0,698	0,619
	-Ketidakpercayaan	0,677	0,631
•	Integrasi		
	-Kesetiaan	0,812	0,702
	-Rasa aman	0,792	0,679
		0,785	0,695

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	<---Gaya_Kepemimpinan	.449	.116	3.855	***
Kepuasan_Kerja	<---Budaya_Organisasi	.405	.146	2.778	.005
Kinerja_Karyawan	<---Kepuasan_Kerja	.235	.108	2.171	.030
Kinerja_Karyawan	<---Gaya_Kepemimpinan	.228	.113	2.022	.043

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Karyawan	<---Budaya_Organisasi	.278	.137	2.033	.042

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3,855 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2,778 dan dengan probabilitas sebesar 0,005. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,022 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan

H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,033 dan dengan probabilitas sebesar 0,042. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,171 dan dengan probabilitas sebesar 0,030. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan

hasil pengujian hipotesis sebelumnya, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.17
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Keterangan	Pengaruh Langsung (a)	Pengaruh Tidak Langsung (b)	Total (a) + (b)
Gaya Kepemimpinan	0,24	$0,44 \times 0,25 = 0,11$	0,35
Budaya Organisasi	0,21	$0,29 \times 0,25 = 0,07$	0,28

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan daripada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,24 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,11. Artinya gaya kepemimpinan akan lebih bagus meningkatkan kinerja karyawan secara langsung meski tanpa didukung adanya kepuasan yang tinggi. Begitu pula dengan budaya organisasi yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih tinggi, diperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,21 sedangkan secara tidak langsung

diperoleh sebesar 0,07, artinya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawannya lebih tinggi meski tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Kesimpulan mengenai Hipotesis 1

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian Fuller & Morrison (1999) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0001, maka hipotesis 1 diterima.

5.1.2. Kesimpulan mengenai Hipotesis 2

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian Odom, Boxx, dan Dunn (1990) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,005, maka hipotesis 2 diterima.

5.1.3. Kesimpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Humphreys (2002) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,043, maka hipotesis 3 diterima.

5.1.4. Kesimpulan mengenai Hipotesis 4

H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,042, maka hipotesis 4 diterima.

5.1.5. Kesimpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Lund, (2003) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap

kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0030, maka hipotesis 5 diterima.

5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Kesimpulan masalah dalam penelitian ini adalah perlu meningkatkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan mempertahankan gaya pimpinan yang bersikap tidak ambivalensi dalam penilaian kinerja bawahannya, pimpinan memperhatikan benar prestasi kerja bawahannya dan pimpinan harus lebih berpartisipasi terhadap kinerja bawahan, caranya dengan memberikan arahan dari atasan kepada bawahan dan memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan bawahan bagi yang bekerja keras. Selain itu juga perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan diadakan pelatihan kerja yang sifatnya outbound. dan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama.

5.3. Implikasi Teoritis

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lund, 2003), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: (1) budaya organisasi (Odom, Boxx, dan Dunn, 1990), dan (2) gaya kepemimpinan (Fuller & Morrison, 1999). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Odom, Boxx, dan Dunn, (1990); Fuller & Morrison, (1999), dan Lund, (2003), yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan gaya

kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berdampak positif pada kinerja karyawan.

5.4. Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hipotesis yang dibangun pada penelitian ini dan telah terbukti dapat diterima, maka dapat disarankan pada pihak manajemen PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero) terutama dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam hal ini tiga variabel prediktor yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian, ketiganya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat pengaruh dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah masing – masing adalah kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka pihak manajemen Bank Bukopin cabang Semarang dapat memberikan perhatian terutama :

1. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja bagi karyawan harus mendapat perhatian pihak manajemen PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero). Jika kepuasan kerja dapat diberikan maka diharapkan kepuasan kerja mereka meningkat akan memberikan kontribusi kerja yang lebih baik yang pada akhirnya ada peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini terutama perhatian diarahkan pada usaha pihak pengelola terhadap perbaikan dimensi – dimensi kepuasan kerja. Sesuai dengan urutan prioritas berdasarkan besarnya pengaruh terhadap kepuasan kerja.

a. Kepuasan dengan Promosi

Karyawan dapat diberikan promosi, karena dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dan karyawan merasan puas dengan tingkat kemajuan yang dicapai.

b. Kepuasan dengan atasan

Sebagai karyawan akan senang bila selalu mendapat dukungan dari atasan, dan sebagai atasan tidak lupa untuk memberikan motivasi kerja agar mereka selalu semangat dalam bekerja.

c. Kepuasan dengan Pekerjaan itu sendiri

Karyawan merasa senang dengan tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan selalu mendapat perhatian atasan atas keberhasilan yang telah dicapai.

d. Kepuasan dengan Rekan kerja

Karyawan akan merasa senang dengan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan cukup, karyawan merasa mudah minta bantuan untuk pekerjaan tertentu kepada rekan kerja, dan karyawan merasa menikmati dapat bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab.

e. Kepuasan dengan Gaji

Karyawan akan senang bila gajinya ditingkatkan minimal sama dengan pesaing, atau lebih besar dari pesaing. Gaji ini paling tidak mencerminkan tanggung jawab yang sepadan dengan pekerjaan, serta diberikan tunjangan – tunjangan yang lain.

2. Budaya organisasi

Budaya organisasi sebagai prediktor kepuasan kerja (0,44) dan kinerja karyawan (0,24). Oleh karena itu, budaya organisasi yang dibangun dapat memberikan ruang gerak perilaku karyawan yang lebih mendorong terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dimensi – dimensi budaya organisasi, sesuai prioritas yang dapat diusahakan untuk ditingkatkan meliputi :

a. Permusuhan

Karyawan merasa senang apabila solidaritas antar karyawan yang tinggi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan outbound, brain storming dan bench marking.

b. Profesionalisme

Karyawan bekerja secara profesional dengan datang tepat waktu dan disiplin terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penghargaan bagi karyawan profesional terhadap pekerjaannya.

c. Keteraturan

Karyawan diharapkan mampu bekerja dengan teratur, sehingga mampu memberikan nilai lebih bagi perusahaan yang tidak dimiliki perusahaan lain, caranya dengan memberikan pelatihan kerja.

d. Jarak dari manajemen

Karyawan senang bekerja bila manajemen selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, caranya dengan meningkatkan intensitas komunikasi antara karyawan dengan manajemen.

e. Percaya pada rekan kerja

Karyawan senang dengan adanya saling kepercayaan dengan rekan sekerja. Untuk menumbuhkan rasa kekompakan, caranya dengan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama

f. Integrasi

Karyawan merasa senang apabila terdapat penghargaan dari perusahaan yang terkait dengan prestasi karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian kerja yang transparan.

3. Gaya kepemimpinan

Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang bisa memberikan dukungan peningkatan kinerja, dapat diusahakan melalui dimensi – dimensi gaya kepemimpinan dengan urutan prioritas pengaruh masing – masing dimensi adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Ideal

Dengan pengaruh ideal, seorang atasan kadang perlu mengambil tindakan tanpa memperdulikan kepentingan bawahannya.

b. Pengembangan Intelektual

Dengan pengembangan intelektual, sebagai tindakan atasan yang tidak pernah percaya pada bawahan karena sikap pedulinya pada pekerjaan.

c. Inspirasi

Dengan inspirasi, atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan – masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif.

d. Perhatian pribadi

Dengan perhatian pribadi ini hendaknya sebagai atasan secara pribadi memperhatikan bawahan yang bekerja keras, selalu membimbing bawahan yang sudah siap dipromosikan dan suka mengarahkan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya.

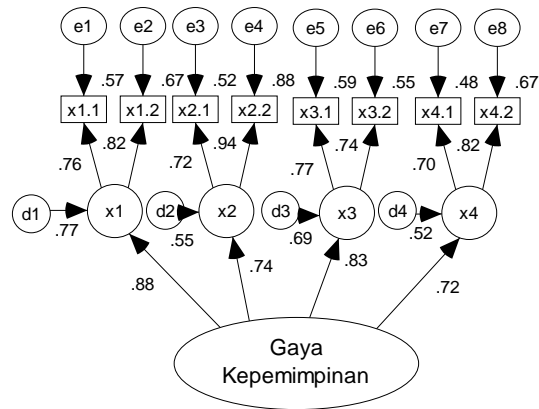
5.5. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut: keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,39 untuk kepuasan kerja; dan 0,32 untuk kinerja karyawan. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70. Indeks GFI dan AGFI masuk dalam kategori marginal, sehingga model perlu penambahan variabel agar lebih kuat, hal tersebut dapat dilakukan dengan memisahkan gaya kepemimpinan menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: menambah variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang disarankan seperti komitmen organisasi, dukungan organisasi, lingkungan kerja, self efficacy dan lain sebagainya.

Confirmatory Factor Analysis - Gaya Kepemimpinan -

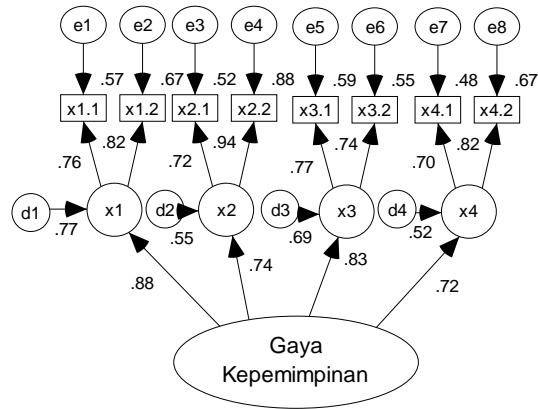


UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 16.714
 df = 16
 Prob = .404
 RMSEA = .018
 Chi square / df = 1.045
 GFI = .972
 AGFI = .937
 TLI = .997
 CFI = .998

I.

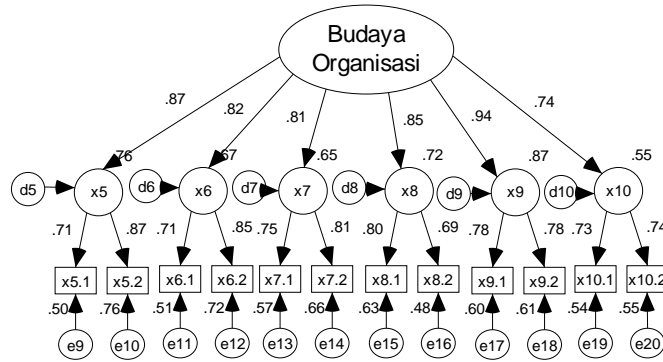
Confirmatory Factor Analysis - Gaya Kepemimpinan -



UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 16.714
 df = 16
 Prob = .404
 RMSEA = .018
 Chi square / df = 1.045
 GFI = .972
 AGFI = .937
 TLI = .997
 CFI = .998

Confirmatory Factor Analysis - Budaya Organisasi -



UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 48.785
 df = 48
 Prob = .441
 RMSEA = .011
 Chi square / df = 1.016
 GFI = .944
 AGFI = .910
 TLI = .998
 CFI = .999

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

II. Maximum Likelihood Estimates

III. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x5 <--- Budaya_Organisasi	1.560	.248	6.283	***	
x6 <--- Budaya_Organisasi	1.424	.239	5.955	***	
x7 <--- Budaya_Organisasi	1.349	.234	5.755	***	
x8 <--- Budaya_Organisasi	1.046	.195	5.353	***	
x9 <--- Budaya_Organisasi	1.202	.197	6.107	***	
x10 <--- Budaya_Organisasi	1.000				
x5.2 <--- x5	1.000				
x5.1 <--- x5	.795	.095	8.376	***	
x6.2 <--- x6	1.000				
x6.1 <--- x6	.817	.105	7.752	***	
x7.2 <--- x7	1.000				
x7.1 <--- x7	.887	.113	7.871	***	
x8.2 <--- x8	1.000				
x8.1 <--- x8	1.256	.173	7.256	***	
x9.2 <--- x9	1.000				
x9.1 <--- x9	1.051	.118	8.929	***	
x10.2 <--- x10	1.000				
x10.1 <--- x10	.948	.150	6.334	***	

IV. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

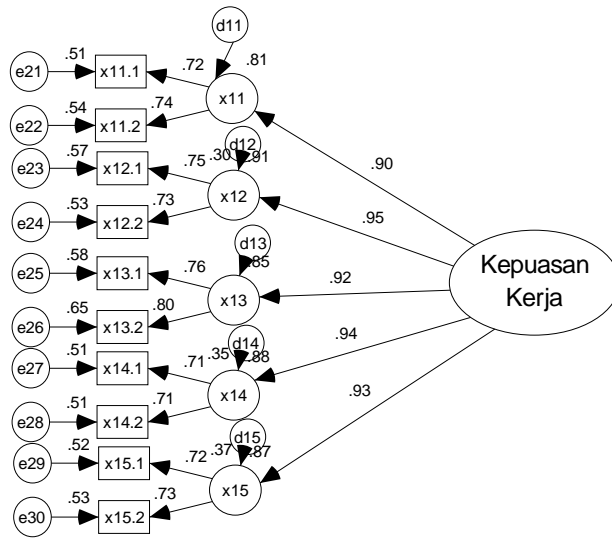
	Estimate
x5 <--- Budaya_Organisasi	.874
x6 <--- Budaya_Organisasi	.820
x7 <--- Budaya_Organisasi	.807
x8 <--- Budaya_Organisasi	.848
x9 <--- Budaya_Organisasi	.935
x10 <--- Budaya_Organisasi	.743
x5.2 <--- x5	.874
x5.1 <--- x5	.709
x6.2 <--- x6	.846
x6.1 <--- x6	.715
x7.2 <--- x7	.814
x7.1 <--- x7	.753
x8.2 <--- x8	.695
x8.1 <--- x8	.796
x9.2 <--- x9	.781
x9.1 <--- x9	.776
x10.2 <--- x10	.740

	Estimate				
x10.1<--- x10	.735				
V. Variances: (Group number 1 - Default model)					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya_Organisasi	.448	.135	3.327	***	
d5	.336	.134	2.509	.012	
d6	.442	.147	3.006	.003	
d7	.438	.137	3.188	.001	
d8	.192	.077	2.512	.012	
d9	.093	.063	1.488	.137	
d10	.364	.116	3.134	.002	
e10	.440	.132	3.345	***	
e9	.894	.131	6.812	***	
e12	.534	.147	3.624	***	
e11	.863	.136	6.343	***	
e14	.640	.146	4.383	***	
e13	.753	.133	5.661	***	
e16	.732	.114	6.400	***	
e15	.622	.138	4.508	***	
e18	.473	.082	5.804	***	
e17	.539	.091	5.897	***	
e19	.623	.123	5.064	***	
e20	.670	.135	4.959	***	

VI. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)	
	Estimate
x10	.552
x9	.874
x8	.718
x7	.651
x6	.673
x5	.765
x10.1	.540
x10.2	.548
x9.1	.603
x9.2	.610
x8.1	.634
x8.2	.483
x7.1	.567
x7.2	.662
x6.1	.511
x6.2	.717
x5.1	.502

	Estimate
x5.2	.764

Confirmatory Factor Analysis
- Kepuasan Kerja -



UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 34.818
 df = 30
 Prob = .249
 RMSEA = .034
 Chi square / df = 1.161
 GFI = .955
 AGFI = .918
 TLI = .988
 CFI = .992

VII.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

VIII. Maximum Likelihood Estimates

IX. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11 <--- Kepuasan_Kerja	.984	.141	6.971	***	
x12 <--- Kepuasan_Kerja	.969	.134	7.234	***	
x13 <--- Kepuasan_Kerja	.977	.128	7.657	***	
x14 <--- Kepuasan_Kerja	.908	.130	6.974	***	
x15 <--- Kepuasan_Kerja	1.000				
x12 <--- d12	.279	.141	1.976	.048	
x14 <--- d14	.310	.136	2.284	.022	
x15 <--- d15	.356	.138	2.574	.010	
x11.2 <--- x11	1.000				
x11.1 <--- x11	.884	.119	7.440	***	
x12.2 <--- x12	1.000				
x12.1 <--- x12	1.039	.127	8.170	***	
x13.2 <--- x13	1.000				
x13.1 <--- x13	1.001	.111	8.988	***	
x14.2 <--- x14	1.000				
x14.1 <--- x14	.993	.135	7.383	***	
x15.2 <--- x15	1.000				
x15.1 <--- x15	.946	.124	7.617	***	

X. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x11 <--- Kepuasan_Kerja	.902
x12 <--- Kepuasan_Kerja	.953
x13 <--- Kepuasan_Kerja	.923
x14 <--- Kepuasan_Kerja	.936
x15 <--- Kepuasan_Kerja	.931
x12 <--- d12	.303
x14 <--- d14	.352
x15 <--- d15	.365
x11.2 <--- x11	.737
x11.1 <--- x11	.718
x12.2 <--- x12	.730
x12.1 <--- x12	.754
x13.2 <--- x13	.804
x13.1 <--- x13	.763
x14.2 <--- x14	.711
x14.1 <--- x14	.713
x15.2 <--- x15	.728

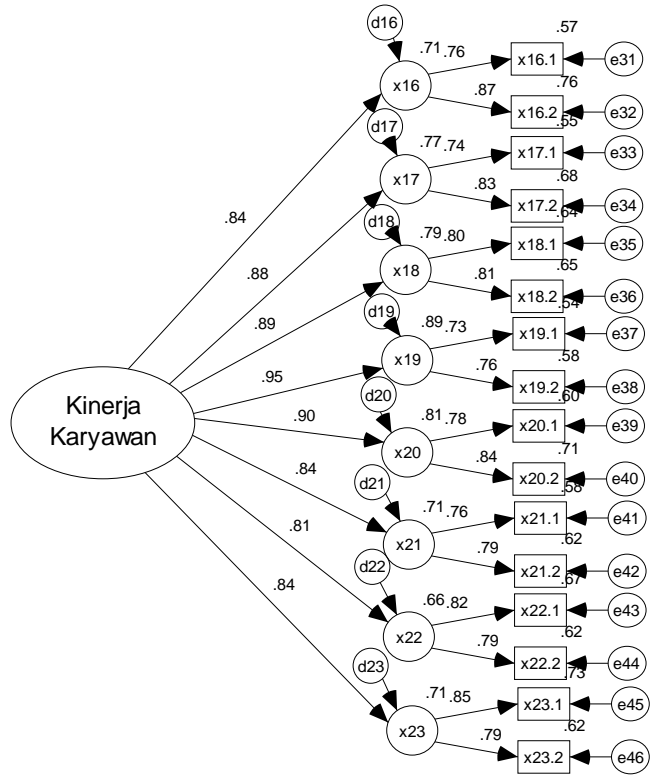
	Estimate				
x15.1 <--- x15	.721				
XI. Variances: (Group number 1 - Default model)					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d12	1.000				
d14	1.000				
d15	1.000				
Kepuasan_Kerja	.824	.191	4.317	***	
d11	.184	.106	1.725	.085	
d13	.138	.078	1.772	.076	
e22	.827	.143	5.797	***	
e21	.722	.118	6.125	***	
e24	.747	.118	6.358	***	
e23	.697	.117	5.942	***	
e26	.506	.094	5.364	***	
e25	.664	.108	6.171	***	
e28	.758	.122	6.204	***	
e27	.741	.120	6.177	***	
e30	.843	.139	6.064	***	
e29	.784	.127	6.172	***	

	Estimate
XII. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)	
x15	.867
x14	.876
x13	.851
x12	.908
x11	.813
x15.1	.520
x15.2	.530
x14.1	.508
x14.2	.505
x13.1	.583
x13.2	.646
x12.1	.569
x12.2	.533
x11.1	.515
x11.2	.543

Confirmatory Factor Analysis - Kinerja Karyawan -

UJI KELAYAKAN MODEL

Chi Square = 117.370
 df = 96
 Prob = .068
 RMSEA = .040
 Chi square / df = 1.223
 GFI = .905
 AGFI = .865
 TLI = .978
 CFI = .983



XIII.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

XIV. Maximum Likelihood Estimates

XV. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x16 <--- Kinerja_Karyawan	1.000				
x17 <--- Kinerja_Karyawan	.990	.147	6.727	***	
x18 <--- Kinerja_Karyawan	1.149	.159	7.218	***	
x19 <--- Kinerja_Karyawan	1.028	.146	7.048	***	
x20 <--- Kinerja_Karyawan	.944	.133	7.098	***	
x21 <--- Kinerja_Karyawan	.888	.134	6.613	***	
x22 <--- Kinerja_Karyawan	.986	.144	6.828	***	
x23 <--- Kinerja_Karyawan	1.094	.151	7.268	***	
x16.1 <--- x16	1.000				
x16.2 <--- x16	1.140	.124	9.219	***	
x17.1 <--- x17	1.000				
x17.2 <--- x17	1.160	.132	8.811	***	
x18.1 <--- x18	1.000				
x18.2 <--- x18	1.015	.105	9.634	***	
x19.1 <--- x19	1.000				
x19.2 <--- x19	1.051	.124	8.481	***	
x20.1 <--- x20	1.000				
x20.2 <--- x20	1.101	.112	9.832	***	
x21.1 <--- x21	1.000				
x21.2 <--- x21	1.078	.131	8.233	***	
x22.1 <--- x22	1.000				
x22.2 <--- x22	.881	.101	8.762	***	
x23.1 <--- x23	1.000				
x23.2 <--- x23	.906	.094	9.619	***	

XVI. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x16 <--- Kinerja_Karyawan	.843
x17 <--- Kinerja_Karyawan	.879
x18 <--- Kinerja_Karyawan	.888
x19 <--- Kinerja_Karyawan	.946
x20 <--- Kinerja_Karyawan	.900
x21 <--- Kinerja_Karyawan	.842
x22 <--- Kinerja_Karyawan	.811
x23 <--- Kinerja_Karyawan	.844
x16.1 <--- x16	.756
x16.2 <--- x16	.871
x17.1 <--- x17	.744

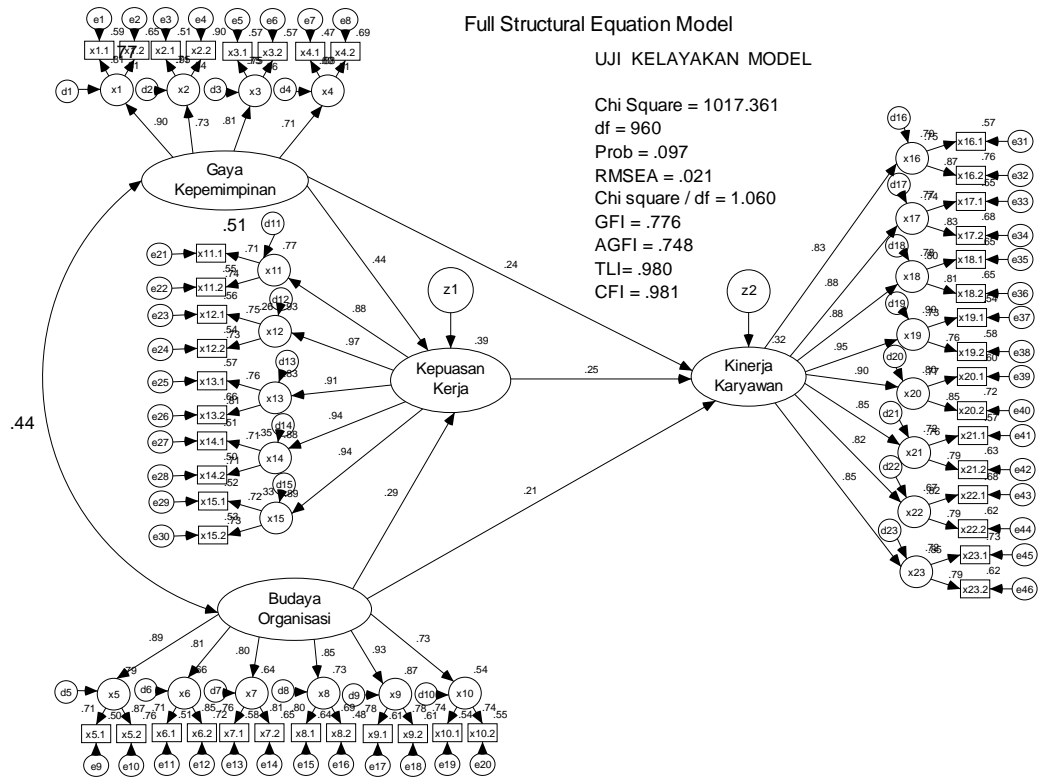
	Estimate
x17.2<--- x17	.827
x18.1<--- x18	.803
x18.2<--- x18	.808
x19.1<--- x19	.733
x19.2<--- x19	.763
x20.1<--- x20	.777
x20.2<--- x20	.843
x21.1<--- x21	.760
x21.2<--- x21	.789
x22.1<--- x22	.820
x22.2<--- x22	.788
x23.1<--- x23	.852
x23.2<--- x23	.789

XVII. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Karyawan	.774	.190	4.073	***	
d16	.315	.092	3.436	***	
d17	.222	.084	2.654	.008	
d18	.273	.100	2.720	.007	
d19	.096	.078	1.227	.220	
d20	.162	.062	2.601	.009	
d21	.249	.084	2.959	.003	
d22	.391	.110	3.566	***	
d23	.373	.108	3.448	***	
e31	.817	.128	6.369	***	
e32	.448	.121	3.718	***	
e33	.793	.123	6.426	***	
e34	.612	.129	4.742	***	
e35	.713	.126	5.660	***	
e36	.710	.128	5.555	***	
e37	.788	.121	6.492	***	
e38	.725	.121	5.989	***	
e39	.558	.088	6.311	***	
e40	.422	.087	4.870	***	
e41	.629	.109	5.784	***	
e42	.607	.117	5.202	***	
e43	.556	.118	4.704	***	
e44	.542	.100	5.429	***	
e45	.492	.112	4.379	***	
e46	.645	.110	5.863	***	

XVIII. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x23	.713
x22	.658
x21	.710
x20	.809
x19	.895
x18	.789
x17	.773
x16	.711
x23.2	.623
x23.1	.725
x22.2	.621
x22.1	.673
x21.2	.622
x21.1	.577
x20.2	.710
x20.1	.604
x19.2	.582
x19.1	.537
x18.2	.653
x18.1	.645
x17.2	.683
x17.1	.553
x16.2	.759
x16.1	.571



XIX.

Analysis Summary

XX. Date and Time

Date: Saturday, January 31, 2009

Time: 8:03:46 PM

XXI. Title

full model: Saturday, January 31, 2009 08:03 PM

XXII. Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 141

XXIII. Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

x1.1

x1.2

x2.1

x2.2

x3.1

x3.2

x4.1

x4.2

x5.2

x5.1

x6.2

x6.1

x7.2

x7.1

x8.2

x8.1

x9.2

x9.1

x10.2

x10.1

x11.2

x11.1

x12.2

x12.1

x13.2

x13.1

x14.2

x14.1

x15.2

x15.1

x16.1

x16.2

x17.1

x17.2

x18.1

x18.2

x19.1

x19.2

x20.1

x20.2

x21.1

x21.2

x22.1

x22.2

x23.1

x23.2

Unobserved, endogenous variables

x1

x2

x3

x4

x5

x6

x7

x8

x9

x10

x11

x12

x13

x14

x15

x16

x17

x18

x19

x20

x21

x22

x23

Kepuasan_Kerja

Kinerja_Karyawan

Unobserved, exogenous variables

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

e8

e10

e9

e12

e11

e14

e13

e16

e15

e18

e17

e20

e19

e22

e21

e24

e23

e26

e25

e28

e27

e30

e29

e31

e32

e33

e34

e35

e36

e37

e38

e39

e40

e41

e42

e43

e44

e45

e46

Gaya_Kepemimpinan

Budaya_Organisasi

d1

d2

d3

d4

d5

d6

d7

d8
d9
d10
d11
d12
d13
d14
d15
d16
d17
d18
d19
d20
d21
d22
d23
z1
z2

XXIV. Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	95	0	3	0	0	98
Labeled	0	0	1	0	0	1
Unlabeled	50	1	69	0	0	120
Total	145	1	73	0	0	219

XXV. Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x23.2	2.000	7.000	-.286	-1.388	-.646	-1.566
x23.1	2.000	7.000	-.286	-1.388	-.738	-1.789
x22.2	2.000	7.000	-.256	-1.243	-.554	-1.344
x22.1	2.000	7.000	-.179	-.870	-.892	-2.161
x21.2	2.000	7.000	-.314	-1.520	-.498	-1.208
x21.1	2.000	7.000	-.346	-1.677	-.283	-.686
x20.2	2.000	7.000	-.184	-.890	-.519	-1.259
x20.1	2.000	7.000	-.191	-.924	-.626	-1.517
x19.2	2.000	7.000	-.472	-2.287	-.334	-.809
x19.1	2.000	7.000	-.549	-2.662	-.324	-.785
x18.2	2.000	7.000	-.346	-1.678	-.779	-1.887
x18.1	2.000	7.000	-.393	-1.906	-.632	-1.533

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x17.2	2.000	7.000	-.273	-1.325	-.696	-1.686
x17.1	2.000	7.000	-.161	-.780	-.714	-1.730
x16.2	2.000	7.000	-.250	-1.210	-.850	-2.060
x16.1	2.000	7.000	-.138	-.667	-.798	-1.934
x15.1	2.000	7.000	-.273	-1.325	-.340	-.825
x15.2	2.000	7.000	-.333	-1.615	-.482	-1.167
x14.1	2.000	7.000	-.313	-1.519	-.130	-.314
x14.2	2.000	7.000	.131	.635	-.723	-1.752
x13.1	2.000	7.000	-.193	-.934	-.419	-1.014
x13.2	2.000	7.000	-.214	-1.039	-.229	-.554
x12.1	2.000	7.000	-.009	-.045	-.570	-1.381
x12.2	2.000	7.000	-.052	-.253	-.832	-2.016
x11.1	2.000	7.000	-.299	-1.449	-.620	-1.502
x11.2	2.000	7.000	-.147	-.715	-.487	-1.181
x10.1	2.000	7.000	-.264	-1.278	-.473	-1.146
x10.2	2.000	7.000	-.185	-.899	-.688	-1.667
x9.1	2.000	7.000	-.198	-.960	-.505	-1.223
x9.2	3.000	7.000	.004	.020	-.705	-1.709
x8.1	2.000	7.000	-.506	-2.452	-.381	-.923
x8.2	2.000	7.000	-.337	-1.634	-.159	-.385
x7.1	2.000	7.000	-.252	-1.220	-.666	-1.614
x7.2	2.000	7.000	-.275	-1.332	-.817	-1.980
x6.1	2.000	7.000	-.075	-.365	-.792	-1.920
x6.2	2.000	7.000	-.214	-1.037	-.735	-1.783
x5.1	2.000	7.000	.058	.281	-.964	-2.336
x5.2	2.000	7.000	-.346	-1.677	-.644	-1.560
x4.2	2.000	7.000	-.170	-.825	-.930	-2.255
x4.1	3.000	7.000	.011	.055	-.908	-2.201
x3.2	2.000	7.000	-.116	-.565	-.844	-2.045
x3.1	2.000	7.000	-.279	-1.353	-.838	-2.032
x2.2	2.000	7.000	-.278	-1.347	-.463	-1.123
x2.1	2.000	7.000	-.230	-1.116	-.359	-.870
x1.2	2.000	7.000	-.235	-1.141	-.478	-1.159
x1.1	2.000	7.000	-.172	-.834	-.554	-1.342
Multivariate					2.549	1.487

**XXVI. Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
(Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
32	71.854	.009	.709
84	67.624	.021	.789

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
82	65.445	.031	.819
39	63.153	.047	.904
54	62.339	.054	.887
107	61.653	.061	.868
20	61.183	.066	.832
14	61.102	.067	.738
26	60.540	.074	.720
94	60.149	.079	.678
30	59.252	.091	.743
101	58.366	.104	.810
5	58.256	.106	.743
72	57.080	.127	.868
27	56.982	.129	.819
9	56.861	.131	.766
1	56.244	.143	.811
77	56.225	.144	.740
35	56.035	.148	.701
22	55.562	.158	.732
105	55.378	.162	.696
124	55.200	.166	.659
18	55.199	.166	.571
119	54.632	.179	.646
45	54.240	.189	.673
114	54.222	.190	.596
59	53.578	.206	.700
3	53.479	.209	.652
21	53.368	.212	.606
135	53.193	.217	.580
4	53.104	.219	.527
8	52.965	.223	.491
88	52.903	.225	.431
89	52.585	.234	.455
122	52.575	.234	.382
29	52.475	.237	.339
126	52.451	.238	.278
60	52.067	.250	.323
81	51.931	.254	.296
117	51.786	.258	.274
131	51.648	.263	.251
55	51.628	.263	.200
130	51.470	.268	.186

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
19	51.178	.278	.205
65	49.744	.327	.606
104	49.721	.327	.544
87	49.710	.328	.476
46	49.591	.332	.448
113	49.300	.343	.483
100	49.111	.350	.482
136	49.093	.350	.419
15	49.050	.352	.366
40	48.883	.358	.359
139	48.877	.358	.298
50	48.402	.376	.397
52	48.168	.385	.416
93	48.103	.388	.373
24	48.040	.390	.332
98	47.925	.395	.310
58	47.912	.395	.256
25	47.868	.397	.216
97	47.666	.405	.223
73	47.400	.415	.249
16	47.379	.416	.205
108	47.308	.419	.177
42	46.979	.432	.219
91	46.351	.458	.370
41	46.138	.467	.385
67	46.057	.470	.352
53	46.022	.471	.304
102	45.801	.481	.321
2	45.579	.490	.341
103	45.422	.496	.336
118	45.271	.503	.330
83	45.198	.506	.296
36	44.616	.530	.452
28	44.069	.553	.604
86	44.024	.555	.555
57	43.828	.564	.567
128	43.739	.567	.536
106	43.725	.568	.474
56	43.594	.574	.459
129	43.328	.585	.499
90	43.189	.591	.488

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
71	41.960	.642	.855
127	41.958	.642	.813
17	41.937	.643	.769
48	41.735	.651	.780
109	41.579	.658	.776
51	41.353	.667	.793
34	41.329	.668	.747
69	41.295	.669	.699
79	41.242	.671	.655
33	41.144	.675	.626
96	41.143	.675	.557
64	41.138	.676	.488
37	41.128	.676	.421
43	41.025	.680	.391
137	41.020	.680	.325
141	40.917	.685	.298

Condition number = 105.171

Eigenvalues

22.254 7.684 5.654 4.146 2.432 1.995 1.888 1.868 1.793 1.649 1.517 1.418 1.391
1.267 1.166 1.112 1.104 1.057 .945 .893 .877 .845 .812 .771 .739 .701 .681 .645
.566 .562 .548 .511 .475 .469 .463 .398 .381 .366 .350 .322 .305 .285 .274 .257
.224 .212

Determinant of sample covariance matrix = .002

Condition number = 104.926

Eigenvalues

13.325 4.537 3.495 2.522 1.440 1.242 1.179 1.119 1.058 .992 .917 .846 .810 .761
.724 .686 .671 .657 .582 .553 .527 .493 .488 .460 .438 .427 .408 .395 .352 .338
.321 .312 .293 .278 .265 .245 .230 .227 .210 .197 .194 .179 .176 .161 .139 .127

XXVII. Notes for Model (Default model)

XXVIII. Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 1081

Number of distinct parameters to be estimated: 121

Degrees of freedom (1081 - 121): 960

XXIX. Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 1017.361

Degrees of freedom = 960

Probability level = .097

XXX. Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**XXXI. Maximum Likelihood Estimates****XXXII. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	<--- Gaya_Kepemimpinan	.449	.116	3.855	***	
Kepuasan_Kerja	<--- Budaya_Organisasi	.405	.146	2.778	.005	
Kinerja_Karyawan	<--- Kepuasan_Kerja	.235	.108	2.171	.030	
Kinerja_Karyawan	<--- Gaya_Kepemimpinan	.228	.113	2.022	.043	
Kinerja_Karyawan	<--- Budaya_Organisasi	.278	.137	2.033	.042	
x1	<--- Gaya_Kepemimpinan	1.000				
x2	<--- Gaya_Kepemimpinan	.709	.136	5.205	***	
x3	<--- Gaya_Kepemimpinan	.944	.157	6.015	***	
x4	<--- Gaya_Kepemimpinan	.664	.134	4.963	***	
x5	<--- Budaya_Organisasi	1.598	.255	6.266	***	
x6	<--- Budaya_Organisasi	1.438	.244	5.903	***	
x7	<--- Budaya_Organisasi	1.340	.237	5.647	***	
x8	<--- Budaya_Organisasi	1.065	.199	5.344	***	
x9	<--- Budaya_Organisasi	1.213	.200	6.050	***	
x10	<--- Budaya_Organisasi	1.000				
x11	<--- Kepuasan_Kerja	.949	.136	6.998	***	
x12	<--- Kepuasan_Kerja	.973	.129	7.545	***	
x13	<--- Kepuasan_Kerja	.957	.122	7.841	***	
x14	<--- Kepuasan_Kerja	.894	.125	7.136	***	
x15	<--- Kepuasan_Kerja	1.000				
x16	<--- Kinerja_Karyawan	1.000				
x17	<--- Kinerja_Karyawan	1.000	.150	6.660	***	
x18	<--- Kinerja_Karyawan	1.158	.162	7.132	***	
x19	<--- Kinerja_Karyawan	1.044	.149	7.010	***	
x20	<--- Kinerja_Karyawan	.944	.135	6.975	***	
x21	<--- Kinerja_Karyawan	.899	.137	6.564	***	
x22	<--- Kinerja_Karyawan	1.006	.148	6.819	***	
x23	<--- Kinerja_Karyawan	1.114	.154	7.236	***	
x12	<--- d12	.239	.161	1.482	.138	
x14	<--- d14	.304	.135	2.244	.025	
x15	<--- d15	.326	.147	2.212	.027	
x1.1	<--- x1	1.000				
x1.2	<--- x1	1.010	.122	8.270	***	
x2.1	<--- x2	1.000				
x2.2	<--- x2	1.346	.182	7.386	***	
x3.1	<--- x3	1.000				
x3.2	<--- x3	.942	.136	6.914	***	
x4.1	<--- x4	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x4.2	<---x4	1.304	.217	6.020	***	
x5.2	<---x5	1.000				
x5.1	<---x5	.799	.094	8.536	***	
x6.2	<---x6	1.000				
x6.1	<---x6	.809	.105	7.714	***	
x7.2	<---x7	1.000				
x7.1	<---x7	.906	.115	7.845	***	
x8.2	<---x8	1.000				
x8.1	<---x8	1.258	.172	7.327	***	
x9.2	<---x9	1.000				
x9.1	<---x9	1.057	.118	8.974	***	
x10.2	<---x10	1.000				
x10.1	<---x10	.951	.151	6.287	***	
x11.2	<---x11	1.000				
x11.1	<---x11	.873	.120	7.298	***	
x12.2	<---x12	1.000				
x12.1	<---x12	1.025	.123	8.333	***	
x13.2	<---x13	1.000				
x13.1	<---x13	.986	.110	8.950	***	
x14.2	<---x14	1.000				
x14.1	<---x14	.996	.134	7.445	***	
x15.2	<---x15	1.000				
x15.1	<---x15	.940	.121	7.757	***	
x16.1	<---x16	1.000				
x16.2	<---x16	1.144	.125	9.139	***	
x17.1	<---x17	1.000				
x17.2	<---x17	1.161	.132	8.808	***	
x18.1	<---x18	1.000				
x18.2	<---x18	1.014	.105	9.616	***	
x19.1	<---x19	1.000				
x19.2	<---x19	1.047	.123	8.520	***	
x20.1	<---x20	1.000				
x20.2	<---x20	1.117	.114	9.799	***	
x21.1	<---x21	1.000				
x21.2	<---x21	1.087	.131	8.279	***	
x22.1	<---x22	1.000				
x22.2	<---x22	.877	.099	8.828	***	
x23.1	<---x23	1.000				
x23.2	<---x23	.899	.093	9.656	***	

XXXIII. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kepuasan_Kerja	<--- Gaya_Kepemimpinan	.439
Kepuasan_Kerja	<--- Budaya_Organisasi	.290
Kinerja_Karyawan	<--- Kepuasan_Kerja	.250
Kinerja_Karyawan	<--- Gaya_Kepemimpinan	.237
Kinerja_Karyawan	<--- Budaya_Organisasi	.211
x1	<--- Gaya_Kepemimpinan	.897
x2	<--- Gaya_Kepemimpinan	.733
x3	<--- Gaya_Kepemimpinan	.815
x4	<--- Gaya_Kepemimpinan	.714
x5	<--- Budaya_Organisasi	.886
x6	<--- Budaya_Organisasi	.814
x7	<--- Budaya_Organisasi	.799
x8	<--- Budaya_Organisasi	.853
x9	<--- Budaya_Organisasi	.934
x10	<--- Budaya_Organisasi	.734
x11	<--- Kepuasan_Kerja	.878
x12	<--- Kepuasan_Kerja	.966
x13	<--- Kepuasan_Kerja	.912
x14	<--- Kepuasan_Kerja	.938
x15	<--- Kepuasan_Kerja	.943
x16	<--- Kinerja_Karyawan	.835
x17	<--- Kinerja_Karyawan	.878
x18	<--- Kinerja_Karyawan	.885
x19	<--- Kinerja_Karyawan	.949
x20	<--- Kinerja_Karyawan	.897
x21	<--- Kinerja_Karyawan	.846
x22	<--- Kinerja_Karyawan	.816
x23	<--- Kinerja_Karyawan	.847
x12	<--- d12	.257
x14	<--- d14	.346
x15	<--- d15	.333
x1.1	<--- x1	.765
x1.2	<--- x1	.807
x2.1	<--- x2	.711
x2.2	<--- x2	.949
x3.1	<--- x3	.752
x3.2	<--- x3	.752
x4.1	<--- x4	.686
x4.2	<--- x4	.830

		Estimate				
x5.2	<--- x5	.872				
x5.1	<--- x5	.710				
x6.2	<--- x6	.851				
x6.1	<--- x6	.711				
x7.2	<--- x7	.805				
x7.1	<--- x7	.761				
x8.2	<--- x8	.694				
x8.1	<--- x8	.797				
x9.2	<--- x9	.779				
x9.1	<--- x9	.779				
x10.2	<--- x10	.739				
x10.1	<--- x10	.736				
x11.2	<--- x11	.741				
x11.1	<--- x11	.713				
x12.2	<--- x12	.735				
x12.1	<--- x12	.749				
x13.2	<--- x13	.810				
x13.1	<--- x13	.757				
x14.2	<--- x14	.710				
x14.1	<--- x14	.713				
x15.2	<--- x15	.731				
x15.1	<--- x15	.719				
x16.1	<--- x16	.754				
x16.2	<--- x16	.873				
x17.1	<--- x17	.743				
x17.2	<--- x17	.827				
x18.1	<--- x18	.803				
x18.2	<--- x18	.807				
x19.1	<--- x19	.734				
x19.2	<--- x19	.761				
x20.1	<--- x20	.771				
x20.2	<--- x20	.849				
x21.1	<--- x21	.757				
x21.2	<--- x21	.792				
x22.1	<--- x22	.822				
x22.2	<--- x22	.786				
x23.1	<--- x23	.855				
x23.2	<--- x23	.787				
XXXIV. Covariances: (Group number 1 - Default model)						
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_Kepemimpinan <--> Budaya_Organisasi		.261	.077	3.388	***	

XXXV. Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Gaya_Kepemimpinan <--> Budaya_Organisasi	.437

XXXVI. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d12	1.000				
d14	1.000				
d15	1.000				
Gaya_Kepemimpinan	.816	.198	4.126	***	
Budaya_Organisasi	.437	.133	3.288	.001	
z1	.521	.124	4.186	***	
z2	.511	.130	3.936	***	
d2	.353	.088	4.015	***	
d1	.197	.104	1.902	.057	
d3	.368	.139	2.643	.008	
d4	.347	.104	3.340	***	
d5	.304	.128	2.380	.017	
d6	.460	.149	3.082	.002	
d7	.444	.136	3.278	.001	
d8	.186	.075	2.478	.013	
d9	.094	.061	1.531	.126	
d10	.373	.117	3.183	.001	
d11	.227	.111	2.036	.042	
d13	.157	.079	1.988	.047	
d16	.329	.093	3.533	***	
d17	.225	.084	2.687	.007	
d18	.281	.101	2.783	.005	
d19	.092	.078	1.182	.237	
d20	.165	.062	2.672	.008	
d21	.242	.083	2.931	.003	
d22	.384	.109	3.534	***	
d23	.370	.108	3.432	***	
e1	.716	.126	5.661	***	
e2	.556	.116	4.792	***	
e3	.747	.121	6.186	***	
e4	.152	.148	1.022	.307	
e5	.842	.165	5.115	***	
e6	.744	.146	5.107	***	
e7	.795	.138	5.770	***	
e8	.543	.182	2.990	.003	
e10	.448	.128	3.506	***	
e9	.889	.129	6.867	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e12	.521	.148	3.509	***	
e11	.872	.137	6.385	***	
e14	.665	.146	4.547	***	
e13	.732	.134	5.485	***	
e16	.733	.114	6.453	***	
e15	.620	.136	4.547	***	
e18	.478	.081	5.881	***	
e17	.534	.091	5.880	***	
e20	.673	.136	4.947	***	
e19	.621	.124	5.011	***	
e22	.815	.145	5.625	***	
e21	.731	.120	6.107	***	
e24	.736	.115	6.378	***	
e23	.709	.116	6.136	***	
e26	.492	.094	5.209	***	
e25	.678	.108	6.257	***	
e28	.761	.122	6.257	***	
e27	.739	.119	6.200	***	
e30	.836	.137	6.111	***	
e29	.791	.125	6.301	***	
e31	.821	.129	6.349	***	
e32	.443	.122	3.629	***	
e33	.794	.123	6.433	***	
e34	.610	.129	4.729	***	
e35	.711	.126	5.638	***	
e36	.711	.128	5.552	***	
e37	.785	.121	6.495	***	
e38	.729	.121	6.038	***	
e39	.571	.089	6.405	***	
e40	.407	.086	4.701	***	
e41	.636	.108	5.874	***	
e42	.599	.116	5.168	***	
e43	.551	.117	4.700	***	
e44	.547	.099	5.514	***	
e45	.482	.111	4.329	***	
e46	.652	.110	5.948	***	

XXXVII. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kepuasan_Kerja	.388
Kinerja_Karyawan	.325
x23	.717

	Estimate
x22	.666
x21	.716
x20	.804
x19	.900
x18	.783
x17	.771
x16	.697
x15	.889
x14	.880
x13	.832
x12	.934
x11	.772
x10	.539
x9	.873
x8	.727
x7	.638
x6	.663
x5	.786
x4	.509
x3	.664
x2	.537
x1	.805
x23.2	.619
x23.1	.731
x22.2	.618
x22.1	.676
x21.2	.627
x21.1	.573
x20.2	.720
x20.1	.595
x19.2	.580
x19.1	.539
x18.2	.652
x18.1	.646
x17.2	.684
x17.1	.553
x16.2	.762
x16.1	.569
x15.1	.517
x15.2	.534
x14.1	.509

	Estimate
x14.2	.504
x13.1	.574
x13.2	.656
x12.1	.561
x12.2	.540
x11.1	.509
x11.2	.549
x10.1	.541
x10.2	.546
x9.1	.607
x9.2	.606
x8.1	.635
x8.2	.482
x7.1	.579
x7.2	.649
x6.1	.506
x6.2	.724
x5.1	.505
x5.2	.760
x4.2	.689
x4.1	.470
x3.2	.566
x3.1	.565
x2.2	.901
x2.1	.506
x1.2	.650
x1.1	.586

XXXVIII. Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
d22 <--> d23	15.404	.249
d20 <--> d14	5.482	.318
d20 <--> d23	7.696	-.132
d18 <--> d19	5.641	-.122
d16 <--> d22	5.836	-.141
d16 <--> d20	4.022	.088
d11 <--> d13	6.007	.131
d10 <--> d16	5.681	-.140
d9 <--> d16	14.383	.166
d8 <--> d21	4.836	.100
d3 <--> z1	4.058	-.134
d3 <--> d20	7.243	-.145

	M.I.	Par Change
e46 <--> d15	5.876	.464
e46 <--> d14	5.418	-.441
e46 <--> d22	5.461	.157
e43 <--> d12	5.925	-.562
e43 <--> d23	10.507	.215
e43 <--> d11	5.517	.157
e43 <--> e46	4.161	.144
e42 <--> d10	5.238	.155
e41 <--> d14	4.073	-.378
e41 <--> d18	7.534	.178
e40 <--> d14	5.734	.386
e40 <--> d23	6.640	-.147
e40 <--> d4	13.005	.191
e40 <--> d3	4.883	-.141
e40 <--> e46	6.360	-.152
e39 <--> d16	4.476	.119
e39 <--> d4	5.701	-.136
e38 <--> d23	4.269	.141
e38 <--> d18	4.421	-.141
e38 <--> e42	4.084	.146
e37 <--> d22	4.487	-.149
e37 <--> d7	4.819	-.171
e37 <--> e43	4.956	-.163
e35 <--> e41	5.691	.178
e32 <--> d23	5.956	-.159
e32 <--> d20	4.141	.100
e31 <--> d11	6.187	.183
e31 <--> d9	5.920	.134
e31 <--> e46	4.497	.165
e28 <--> Budaya_Organisasi	4.705	-.114
e28 <--> d20	6.297	.132
e28 <--> d4	4.858	.142
e28 <--> e40	5.517	.147
e25 <--> d11	4.958	.150
e25 <--> d10	7.993	-.192
e26 <--> e31	5.103	-.158
e24 <--> e43	4.491	-.152
e24 <--> e31	10.464	-.255
e21 <--> d22	4.025	.140
e21 <--> d13	6.820	.154
e21 <--> e43	4.561	.156

e22<-->d18	5.353	-.170
e22<-->e46	4.644	.171
e22<-->e31	4.702	.188
e19<-->d16	6.375	-.157
e19<-->d7	7.466	.205
e19<-->e25	4.333	-.149
e20<-->d8	10.053	.184
e17<-->d16	11.063	.185
e17<-->e31	7.889	.197
e15<-->d12	5.080	.548
e15<-->d23	4.544	-.150
e15<-->d21	4.865	.135
e15<-->e21	6.056	-.189
e16<-->d13	5.160	.134
e16<-->d10	4.643	.150
e16<-->e45	5.694	.167
e16<-->e36	5.647	.185
e16<-->e20	5.299	.177
e13<-->e19	7.326	.209
e14<-->z2	7.900	-.183
e12<-->d15	5.317	.462
e12<-->d8	5.267	.132
e9 <-->d23	9.786	.233
e9 <-->e46	7.019	.209
e9 <-->e40	4.203	-.137
e8 <-->d15	6.707	-.542
e8 <-->d23	5.321	-.170
e8 <-->d13	4.523	.133
e8 <-->e46	6.261	-.195
e8 <-->e40	6.388	.167
e8 <-->e26	6.190	.174
e8 <-->e20	5.896	.199
e7 <-->d15	8.276	.593
e7 <-->d21	4.191	-.130
e7 <-->e30	6.323	.211
e7 <-->e20	5.280	-.186
e7 <-->e18	4.472	-.138
e6 <-->d21	5.485	.152
e6 <-->d18	4.038	-.146
e5 <-->d12	8.449	-.797
e5 <-->e23	6.416	-.213
e3 <-->d14	6.309	-.469

e3 <--> e35	4.519	.158
e3 <--> e28	6.093	-.179

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	121	1017.361	960	.097	1.060
Saturated model	1081	.000	0		
Independence model	46	4103.340	1035	.000	3.965

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.098	.776	.748	.689
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.491	.197	.162	.189

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.752	.733	.982	.980	.981
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.928	.698	.910
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	57.361	.000	137.848
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3068.340	2874.995	3269.126

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	7.267	.410	.000	.985
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	29.310	21.917	20.536	23.351

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.021	.000	.032	1.000
Independence model	.146	.141	.150	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
-------	-----	-----	-----	------

Default model	1259.361	1381.662	1616.161	1737.161
Saturated model	2162.000	3254.624	5349.609	6430.609
Independence model	4195.340	4241.835	4330.983	4376.983

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8.995	8.586	9.570	9.869
Saturated model	15.443	15.443	15.443	23.247
Independence model	29.967	28.586	31.401	30.299

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	143	147
Independence model	38	40