

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,  
KEPUASAN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING  
(Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**



**TESIS**

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

**Oleh :**

**Dewita Heriyanti, S. Kom**

**NIM. C4A006021**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2007**



### *Sertifikasi*

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

Desember 2007

Dewita Heriyanti

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN  
KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING  
(Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**

yang disusun oleh Dewita Heriyanti, S. Kom, NIM C4A006021  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 8 Desember 2007  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

(DR. Hj. Indi Djastuti, MS)

(Dra. Retno Hidayati, MM)

Semarang, 8 Desember 2007  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test influences of Organization Culture, Leadership Style toward Job Satisfaction, Job Satisfaction toward Organizational Commitment, and Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction toward Employee's Performance using Organizational Commitment to be variabel intervening. Using these variables, for instance Koesmono (2005), Kirk L. Rogga (2001), Yuwalliatin (2006), Masrukhin & Waridin (2006), Morrison (1997), Samad (2005), Shea, M. (1999) dan Lok, Peter (2004) discovered the direct effect and indirect effect Organization Culture, Leadership Style toward Job Satisfaction, Job Satisfaction toward Organizational Commitment, and Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction toward Employee's Performance using Organizational Commitment to be variabel intervening. The usage of these variables is able to solve the arising problem within PT. PLN (Persero) APJ Semarang.*

*The samples of this research consisted of one hundred employees's on PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Structural Equation Model was run by an AMOS software for data analysis the result of the analysis showed that Organization Culture and Leadership Style contributes an positive influence which is significant to Job Satisfaction, Job Satisfaction contributes an positive influence which is significant to Organizational Commitment, Organization Culture contributes an positive influence which is significant to Employee's Performance, Leadership Style contributes an positive influence which is significant to Employee's Performance, Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction contributes an positive influence which is significant to Employee's Performance using Organizational Commitment to be variabel intervening.*

*This empirical result indicated that in order to raise the standarts of a Organization Culture, Leadership Style and Job Satisfaction also Organizational Commitment, because the lower of Employee's Performance, management should focus on factor such as Culture, Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Commitment because leverage Organization Commitment, Job Satisfaction and Employee's Performance depend on it. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.*

**Key words: Organization Culture, Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee's Performance**

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, dan menguji pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel interverning. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu yaitu Koesmono (2005), Kirk L. Rogga (2001), Yuwalliatin (2006), Masrukhin & Waridin (2006), Morrison (1997), Samad (2005), Shea, M. (1999) dan Lok, Peter (2004) yang menemukan pengaruh langsung Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, dan menguji pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel interverning. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang.

Sample penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang sejumlah 100 orang. Structural Equation Model (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Temuan Empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang merupakan penyebab terjadinya Kinerja Karyawan yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan tersebut. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian yang akan datang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini.

**Kata kunci : budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Berkat dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **”Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”** dengan studi kasus di PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna meraih gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang. Sehubungan dengan proses penyusunan tesis ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan selama mengikuti studi.
2. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan tesis ini.
3. Ibu Dra. Retno Hidayati, MM selaku dosen pembimbing anggota yang telah memberikan petunjuk dan saran yang berguna dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU Bapak Drs, Fuad Mas’ud, MIR, dan Ibu Intan Ratnawati, MSi selaku dosen penguji yang telah memberi masukan dalam penyusunan tesis ini.
5. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang atas dorongan dan semangat serta segala ilmu pengetahuan dan bimbingannya yang memberi nilai tambah bagi penulis.

6. Pengelola, staf administrasi, staf laboratorium komputer, staf perpustakaan serta karyawan Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kemudahan dalam penyusunan tesis ini.
7. Seluruh karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang yang telah membantu untuk kelancaran hingga terselesainya penelitian ini, khususnya pimpinan dan karyawan di bagian Personalia.
8. Ayah, Ibu, Adik atas segala doa dan dukungannya.
9. Syafira Putri Larasati, SPt, Meylin Rahmawati, SE, Fahmi Sunaryanto, SE, Hanny Sahara serta semua teman-teman angkatan XXVI pagi yang telah memberi dorongan dan semangat serta menjadi teman diskusi yang baik.
10. Ibu Soeryo Dewati, Ibu Roehorowati, Ibu Dayintowati, Bapak Dr. Farid Noor, Ibu Agustina Soes Erwina, Astrid Faradina Anjani, serta semua keluarga besarku yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, atas segala doa dan dukungannya.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Akhir kata, mudah-mudahan tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Amin.

Semarang, Desember 2007

Penulis

Dewita Heriyanti, S. Kom

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan Draft Tesis	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Lampiran	ix
<b>BAB I Pendahuluan</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
<b>BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model</b>	
Telaah Pustaka	
Kinerja karyawan	10
Budaya Organisasi	11
Gaya Kepemimpinan	14
Kepuasan Kerja	17
Komitmen Organisasional	19
Penelitian terdahulu	23
Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	25
Hipotesis	26
Definisi Operasional Variabel dan Dimensionalisasi	27
<b>BAB III Metodologi Penelitian</b>	

3.1 Jenis dan Sumber Data	33
3.2 Populasi dan Sampling	34
3.3 Metode Pengumpulan Data	35
3.4 Teknik Analisis Data	36
<b>Bab IV : Analisis Data</b>	
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	48
4.1.1. Jenis Kelamin Responden	51
4.1.2. Status Perkawinan Responden	52
4.1.3. Pendidikan Responden	53
4.1.4. Masa Kerja Responden	53
4.1.5 Deskripsi Variabel Penelitian	54
4.2 Analisis Data	56
4.2.1 Pemilihan matriks input dan estimasi model	56
4.2.2 Analisis Asumsi SEM	57
4.2.2.1 Evaluasi Normalitas Data	57
4.2.2.2 Evaluasi atas Outlier	58
4.2.2.3 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity	60
4.2.2.4 Evaluasi Terhadap Nilai Residual	61
4.2.2.5 Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	62
4.2.3 Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> )	64
4.2.4 Analisis <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	70
4.3 Pengujian Hipotesis	73
4.4 Pembahasan	75

## **Bab V : Penutup**

5.1 Kesimpulan Mengenai Pengaruh Masing-masing Variabel	76
5.2 Implikasi Hasil Penelitian	78
5.2.1 Implikasi Teoritis	78
5.2.2 Implikasi Manajerial	79
5.3 Keterbatasan Penelitian	80
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	81
Daftar Referensi	
Lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kehadiran karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang Pada tahun 2006	7
Tabel 2.1 Tabel Variabel Penelitian	31
Tabel 3.1 Perhitungan Jumlah Responden	35
Tabel 3.2 Model Pengukuran	40
Tabel 3.3 Goodness-of-fit Indices	45
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	51
Tabel 4.2 Umur Responden	52
Tabel 4.3 Komposisi Responden Menurut Pendidikan	53
Tabel 4.5 Komposisi Responden Menurut Masa Kerja	54
Tabel 4.5 Deskripsi Variable	55
Tabel 4.6 Normalitas Data	57
Tabel 4.7 Descriptive Statistics	59
Tabel 4.8 Descriptive Statistics Multivariate	60
Tabel 4.9 Variance Extract	63
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	66
Tabel 4.11 Standartdized Regression Weight Eksogen	67
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	68

Tabel 4.13 Standartdized Regression Weight Eksogen	67
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Kelayakan Model SEM	72
Tabel 4.15 Uji Hipotesis	71
Tabel 4.16 Kesimpulan Hipotesis	75

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	26
Gambar 2.2 Dimensioanlisasi Budaya Organisasi	27
Gambar 2.3 Dimensioanlisasi Komitmen Organisasional	28
Gambar 2.4 Dimensioanlisasi Gaya Kepemimpinan	28
Gambar 2.5 Dimensioanlisasi Kepuasan Kerja	29
Gambar 2.6 Dimensioanlisasi Kinerja Karyawan	30
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	65
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	68
Gambar 4.3 Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	71

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Quesioner
- Lampiran 2 Tabulasi Data
- Lampiran 3 Pengujian Konfirmatory
- Lampiran 4 Surat ijin permohonan data

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dewita Heriyanti, S. Kom

Tempat/Tgl Lahir : Semarang, 22 Oktober 1981

Alamat : Jl. Gaharu Raya No. 210 Semarang

Telepon : (024) 7476764 / 081802408981

Email : dewita\_h@yahoo.com

Agama : Islam

Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan :

- 1999 – 2004 : Fakultas Teknologi Informasi, jurusan Teknik Informatika Universitas Stikubank Semarang
- 1996 – 1999 : SMA Negeri 3 Semarang
- 1993 – 1996 : SMP Negeri 6 Semarang
- 1987 – 1993 : SD Perumnas Krpyak 2 Semarang

## **PERSETUJUAN DRAFT TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:  
ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN  
KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING  
(Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**

yang disusun oleh Dewita Heriyanti, NIM C4A006021  
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 8 Desember 2007

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

Dra. Retno Hidayati, MM

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila digunakan secara efektif dan efisien, hal ini akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat memiliki sumber daya manusia yang handal, maka diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya (Koesmono, 2005).

Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Agar kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam

perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi* yang berlaku (Koesmono, 2005). Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

SDM akan nampak keberhasilannya jika mendapatkan komitmen karyawan. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Luthan

(1992), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraannya. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) Pengaruhnya pada turnover, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1997).

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Hasil penelitian Koesmono (2005) menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja meskipun berpengaruh secara tidak langsung. Menurut Lund (2003) tiga tipe budaya organisasi yaitu; Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung. Menurut Lok and Crawford (2004) adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koesmono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan walaupun tidak signifikan.

Studi Gregson (1992) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dalam sebuah model pergantian akuntan yang bekerja. Cahyono dan Ghozali (2002) yang meneliti hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, menunjukkan bahwa komitmen organisasi di KAP lebih mendahului dari pada kepuasan kerja. Hasil penelitian Samad (2005) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Holdnak, Harsh and Bushardt (dalam Pool, 1997) menemukan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, menyarankan bahwa seorang pemimpin yang mempertimbangkan sesuatu dalam kepemimpinannya berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Hasil penelitian Pool (1997) menunjukkan bahwa struktur gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Samad (2005) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup positif. Hasil penelitian Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat.

Sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, menurut (Masrukhin dan Waridin, 2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, sedangkan menurut penelitian Yuwalliatin (2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif adalah budaya organisasi, motivasi dan komitmen. Menurut penelitian Kadir dan Didik (2003), variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah Komitmen organisasional. Menurut (Koesmono, 2005) budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Menurut

Samad (2005) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasional, dengan menambah variabel kesehatan dan motivasi sebagai variabel moderator.

Research gap dari penelitian ini adalah perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Samad (2005) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, menurut Kadir dan Didik (2003) komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, menurut Lund (2003) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi, menurut Cahyono dan Ghozali (2002) komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menurut Koesmono (2005) variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi dan budaya organisasi, sedangkan menurut Pool (1997) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Penelitian ini juga merupakan perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Yuwalliatin (2006) kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen, motivasi, dan budaya organisasi, menurut Masrukhin dan Waridin (2006) yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, menurut Koesmono (2005) kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Samad (2005) kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pada pembahasan ini mengangkat permasalahan yang terjadi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Penelitian yang sama tentang kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) APJ Semarang sudah pernah ada. Penelitian sebelumnya hanya meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening kepuasan kerja. Akan dilakukan penelitian kembali pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan menambahkan variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja

karyawan di PT. PLN (Persero) APJ Semarang serta meneliti tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. PLN (Persero) APJ Semarang.

Karyawan yang hadir melebihi pukul 07.15 (batas toleransi) cukup tinggi, sedangkan pada saat pulang beberapa karyawan yang datang terlambat tidak menambah waktu pulang, misalnya dia datang pukul 07.16, sebaiknya dia pulang pukul 16.16. Pada bulan september dan bulan oktober pada saat bulan Ramadhan, jam kerja di PT. PLN (Persero) jam 7.30, tetapi masih ada beberapa karyawan yang masih datang terlambat walaupun sedikit berkurang dari biasanya. Rata-rata karyawan yang masih sering datang terlambat tiap bulannya adalah 27 karyawan yang sama. Hal ini dapat mempengaruhi produktivitas karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang.

Tabel 1.1  
Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang pada tahun 2006

Bulan	Hadir jam $\geq 07.15$ (Karyawan)
Januari	34
Februari	32
Maret	40
April	36
Mei	28
Juni	20
Juli	35
Agustus	30
September	16
Oktober	14
November	20
Desember	24

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Semarang

Keterangan :

Waktu kehadiran pukul 07.00 dengan waktu toleransi 07.15, Pada bulan september dan oktober waktu kehadiran 08.00 dengan waktu toleransi 08.15.

Berdasarkan tabel diatas, maka perlu diteliti tentang ”Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasar pada latar belakang masalah penelitian diatas selanjutnya masalah diatas dirumuskan kedalam pertanyaan penelitian (*Research Question*) seperti dibawah ini:

1. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang
2. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional PT. PLN (Persero) APJ Semarang
4. Bagaimana pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang
5. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang
6. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional PT. PLN (Persero) APJ Semarang.
4. Menganalisis dan membuktikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang.
6. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan.
3. Memberikan tambahan informasi kepada PT. PLN (Persero) tentang kajian Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

## **BABII**

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

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

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. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1998); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standard operating procedure yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi. Dalam suatu perusahaan budaya organisasi, motivasi, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan seseorang dan kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya bahkan dapat juga berpengaruh terhadap keinginan seseorang untuk berpindah pekerjaan.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi dan Wilkins, 1985 dalam Dwi Cahyono dan Imam Ghozali, 2002). 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.

Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur, dan sejarah perusahaan, ttiga operasi, lokasi geografis perusahaan jenis industri. Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku.

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. Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasi berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005) Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) dalam Koesmono (2005); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi.

Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi. Pendapat Bliss dalam Koesmono (2005)

mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski, dalam Koesmono (2005); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai

dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Fey dan Denison (2000) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade, pada tahun 1997 yang berjudul: *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance*. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi 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 control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Soedjono (2005) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H<sub>5</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

Robbins (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kartini (1994) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integritor. 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 menggambar 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 dibawahnya.

Gaya kepemimpinan mengundang arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan kepuasan kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan.

Chruch (1997) menjelaskan bahwa secara lebih khusus kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin. Manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan karyawan lainnya. Dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja individu / karyawan dari hasil penelitian Mc Neese dan Smith (1996) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Demikian pula Shea (1999) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Guritno (2004) dalam Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa perilaku (misalnya pola atau gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (terutama pada bawahan) dan kinerja karyawannya.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

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

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada PT. PLN (Persero) kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena PT. PLN (Persero) kegiatannya dimulai dari pengadaan barang sampai pada pelayanan pelanggan penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Apabila karyawan PT. PLN (Persero) tidak mendapatkan kepuasan kerja maka ada kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang pekerja?, ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tiga pekerjaannya. Menurut Dole and Schroeder (2001); Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999); kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Menurut Locke dalam Testa (1999) juga

menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Vroom (1964) dalam Kadir dan Didik Ardiyanto (2003) menggambarkan kepuasan kerja adalah "memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang". Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen idiologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Dalam Robbins (1996) disebutkan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini yang seharusnya diterima. Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Nasarudin (2001); Igalens (1999), Koesmono (2005); kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Ward and Sloane (1999) dalam Koesmono (2005) menyebutkan; *Elemen dari kepuasan kerja meliputi : (1) Hubungan dengan rekan kerja; (2) hubungan dengan pimpinan; (3) kemampuan dan efisiensi kepala department; (4) Jam kerja; (5) kemampuan (opportunity) untuk*

*berinisiatif; (6) Kesempatan Promosi; (7) Gaji; (8); Keamanan kerja; (9) pekerjaan yang sedang ditangani; (10) Kepuasan kerja lainnya.* Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Menurut Lawler dalam Robbins (1996), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan misalnya tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja, dll. Menurut Mowday, Steers dalam Morrison (1997), secara umum, kepuasan kerja dilihat sebagai awal penyebab komitmen organisasional di *theoretical models*. Penelitian Morrison menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen organisasional yang rendah.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

### **2.1.5 Komitmen Organisasional**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi ttiga mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun demikian tidak jarang pengusaha maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen karyawan terhadap organisasi beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan mereka.

Sedangkan Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Gibson, dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : ”komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Sedangkan Mathis & Jackson dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : ”komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan

penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut”.

Studi Allen dan Meyer (1993) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu *afektif*, *normative* dan *continuance*. Karyawan dengan komitmen *afektif* yang kuat akan tetap bersama organisasi karena mereka menginginkannya, karyawan dengan komitmen *continuance* yang kuat karena mereka membutuhkannya, sedangkan karyawan dengan komitmen *normative* yang kuat karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Allen dan Meyer (1993) berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda, yaitu:

1. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Pegawai dengan komponen *afektif* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normative* tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai

dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera. Komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norrish dan Niebuhr dalam Irwansyah 2005). Menurut Gregson (1992) kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional. Suwandi dan Indriantono (1999) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja. Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) Pengaruhnya pada turnover, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan, (Morrison, 1997).

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Koesmono (2005), mengangkat permasalahan yang terjadi pada perusahaan-perusahaan pengolahan kayu untuk kebutuhan ekspor berskala menengah yang berada di Jawa Timur melalui *job performance*. Hasil penelitiannya menunjukkan secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Lund, Daulatram B. (2003), menunjukkan Tiga tipe budaya organisasi (Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market) mempengaruhi kepuasan kerja. Mengangkat masalah budaya organisasi dan kepuasan kerja perusahaan yang representatif di USA. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Penelitian Yuwalliatin (2006), menunjukkan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Masrukhin & Waridin (2006), dengan model analisis regresi berganda kuadrat terkecil biasa menunjukkan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Mengangkat masalah apakah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pengelolaan

Pasar Daerah (KPPD). Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Morrison (1997), menunjukkan kepuasan kerja pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Samad (2005), menunjukkan Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade, pada tahun 1997, mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat ini 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 control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

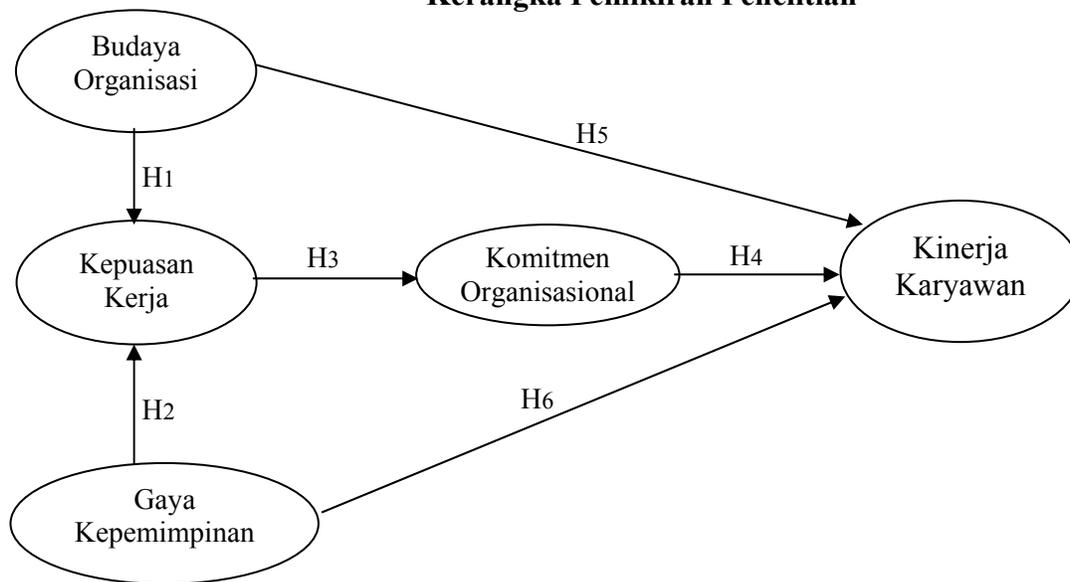
Hasil penelitian Shea, M. (1999) yang berjudul : *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Lok, Peter (2004), mengatakan adanya pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berkaitan dengan pentingnya budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagaimana telah diketahui bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan merupakan salah satu elemen inti dari kepuasan kerja dan kinerja karyawan; maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber : Lund, (2003), Samad (2005), Kirl, L. Rogga (2001),

Shea (1999), Chatman Jennifer dan Bersade (1997) yang dikembangkan

### 2.4 Hipotesis

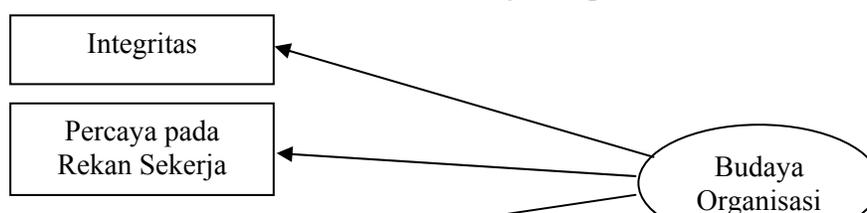
Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- H4 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H6 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.5 Definisi Operasional Variabel dan Dimensionalisasi

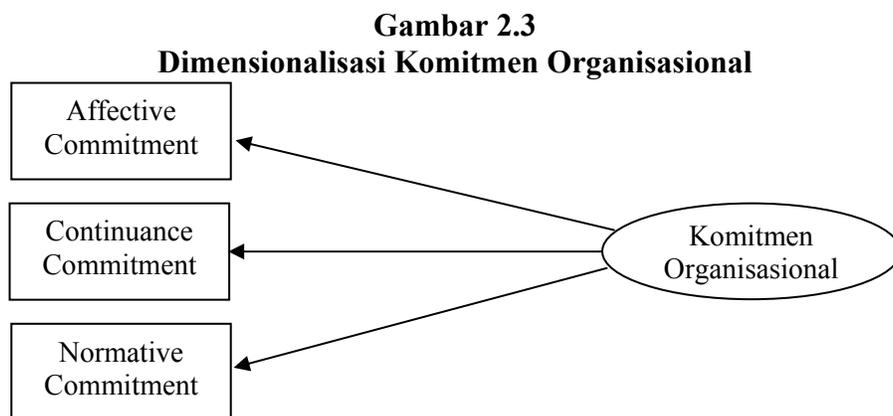
Budaya Organisasi suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Variabel Budaya Organisasi dibentuk dari tiga indikator yaitu : Professionalisme, Percaya pada Rekan sekerja, Integritas, dan Peduli, dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-7 sebanyak 8 pernyataan yang akan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 56 :

**Gambar 2.2**  
**Dimensionalisasi Budaya Organisasi**



Sumber : PT. PLN (Persero), Hofstede, Geert, Michael,dan Chung (1993) dalam Fuad (2004)

Komitmen merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya. Variabel Komitmen organisasional dibentuk dari tiga indikator yaitu : Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-7 sebanyak 6 pernyataan yang akan menghasilkan skor minimum 6 dan skor maksimum 42:

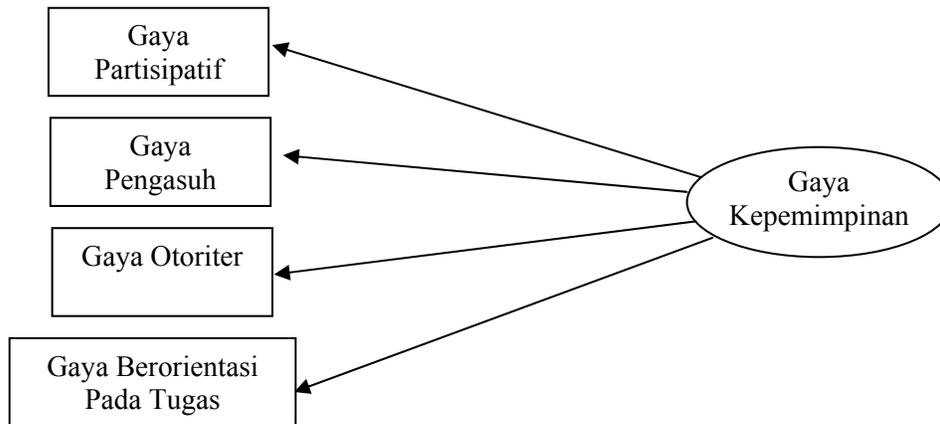


Sumber: Meyer, Natalie, dan Catherine (1993) dalam Fuad (2004)

Gaya kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Variabel Gaya Kepemimpinan dibentuk dari tiga indikator yaitu : Gaya Partisipatif,

Gaya Pengasuh, Gaya Otoriter, dan Gaya Berorientasi pada Tugas, dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-7 sebanyak 8 pernyataan yang akan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 56 :

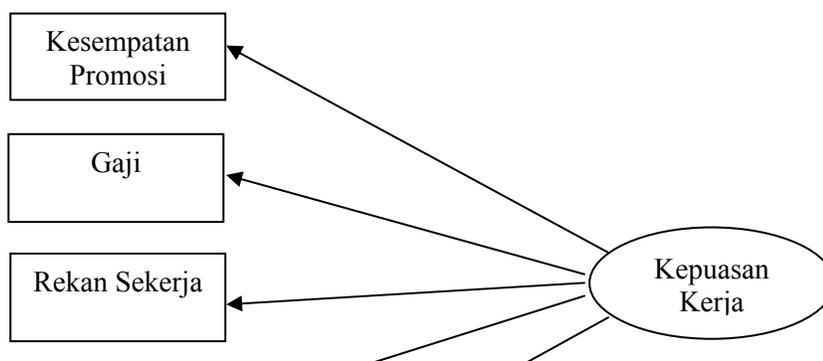
**Gambar 2.4**  
**Dimensionalisasi Gaya Kepemimpinan**



Sumber: Singh-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad (2004)

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang pada pekerjaannya dan merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan senang atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan. Variabel Kepuasan Kerja dibentuk dari tiga indikator yaitu : Kesempatan promosi, Tunjangan, Pekerjaan itu sendiri, dan Rekan sekerja, dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-7 sebanyak 10 pernyataan yang akan menghasilkan skor minimum 10 dan skor maksimum 70:

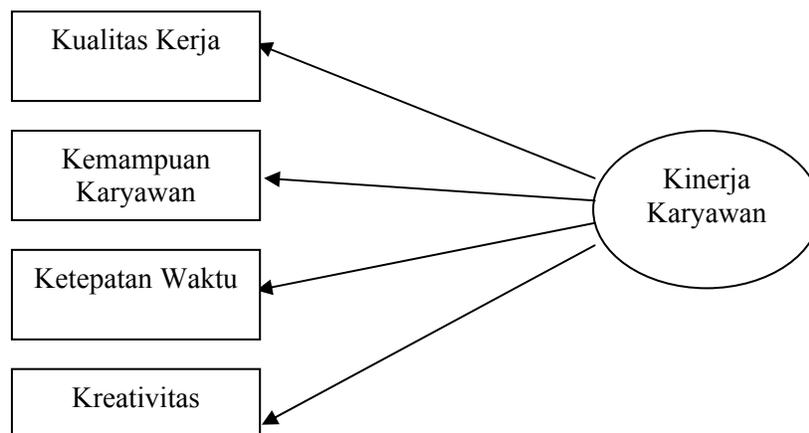
**Gambar 2.5**  
**Dimensionalisasi Kepuasan Kerja**



Sumber: Celluci dan David (1978) dalam Fuad (2004)

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel Kinerja Karyawan dibentuk dari tiga indikator yaitu : Kualitas kerja, Kemampuan karyawan, Kreativitas, dan Ketepatan waktu, dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-7 sebanyak 8 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 56 :

**Gambar 2.6**  
**Dimensionalisasi Kinerja Karyawan**



Sumber : Masrukhin dan Waridin (2006), Janseen, Onne (2001) dalam Fuad (2004)

Untuk memberikan gambaran lebih jelas tentang variabel penelitian dalam hal ini, selanjutnya disajikan tabel dibawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Tabel Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Indikator	Kuesioner	Pengukuran
Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Kerja</li> <li>• Kemampuan Karyawan</li> <li>• Ketepatan Waktu</li> <li>• Kreativitas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja karyawan ini baik.</li> <li>2. Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan inti bagus</li> <li>3. Karyawan mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan waktu yang ditentukan.</li> <li>4. Kreativitas karyawan dalam melaksanakan tugas utamanya baik</li> </ol>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Setuju s/d Tidak Setuju

Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan Promosi</li> <li>• Gaji</li> <li>• Rekan sekerja</li> <li>• Pekerjaan itu sendiri</li> <li>• Supervisor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan</li> <li>2. Gaji saya cukup sesuai, dengan tanggung jawab yang saya pikul</li> <li>3. Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab</li> <li>4. Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya</li> <li>5. Supervisor mempunyai motivasi kerja yang tinggi</li> </ol>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju
Komitmen Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affective Commitment</li> <li>• Continuance Commitment</li> <li>• Normative Commitment</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PT. PLN (Persero) memiliki arti yang sangat besar bagi saya</li> <li>2. Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan PT. PLN (Persero) sekarang, sekalipun saya menginginkannya</li> <li>3. Akan lebih baik ketika seseorang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karirnya.</li> </ol>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju

Gaya Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Partisipatif</li> <li>• Gaya Pengasuh</li> <li>• Gaya Otoriter</li> <li>• Gaya Berorientasi pada Tugas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan yang lain</li> <li>2. Pimpinan dengan senang hati memberikan bimbingan dan arahan kepada anak buah</li> <li>3. Pimpinan selalu mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buah</li> <li>4. Pimpinan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ol>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju
Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integritas</li> <li>• Percaya pada Rekan Sekerja</li> <li>• Profesionalisme</li> <li>• Peduli</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kami merasa bangga dan dihargai oleh PT. PLN (Persero)</li> <li>2. Rekan sekerja bersikap optimis</li> <li>3. Di PT. PLN (Persero) setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan.</li> <li>4. Di PT. PLN (Persero) setiap orang hanya peduli pada urusan pekerjaannya sendiri</li> </ol>	Skala interval 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju

Sumber : Fuad (2004)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini mendeskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### **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, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang diperoleh secara langsung dari responden dengan memeberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden.
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian. Data sekunder yang dimaksud adalah data tingkat absensi karyawan, buku pedoman perilaku karyawan PT. PLN (Persero), dll.

### **3.2. Populasi dan Sampling**

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian, atau segala yang mempunyai karakteristik tertentu (Supomo dan Indriantono, 1998). Adapun yang menjadi alasan objek penelitian ini adalah seluruh karyawan di bagian pemasaran, niaga, distribusi, keuangan, SDM dan administrasi yang masih bekerja dan telah memiliki pengalaman kerja tiga tahun atau lebih. Karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja tiga tahun atau lebih telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja tiga tahun diharapkan memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Jumlah populasi adalah 187 karyawan dengan masa kerja tiga tahun atau lebih. Jumlah populasi supervisor adalah 32 supervisor. Untuk kuesioner kinerja karyawan diisi oleh supervisor masing-masing bagian. Karena keterbatasan maka penelitian dilakukan secara sampling.

Hair et. al. (1995) mengatakan semakin banyak sampel yang dipakai maka akan semakin baik. Walaupun demikian, apabila sampel terlalu besar (misal 1000 sampel) maka akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok. Berdasarkan hal tersebut, maka penentuan jumlah sampel adalah 5 – 10 kali indikator yang diukur. Sampel yang diambil adalah sebagian dari populasi yang telah ditentukan dan karena indikatornya berjumlah 20 maka sampel yang diambil minimal 100.

Perhitungan sampel dalam penelitian ini akan dilakukan secara proposional dengan pembagian seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Perhitungan Jumlah Responden**

Kantor	Jumlah Karyawan	Sample (Karyawan)
APJ Semarang	89	48
UPJ Tengah	29	15
UPJ Barat	25	13
UPJ Timur	24	13
UPJ Selatan	20	11
Total Karyawan	187	100

Sumber : PT. PLN (Persero), Husein Umar (1997)

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Metode ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan memberi tanggapan atas pernyataan dari kuesioner dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pernyataan yang kurang dipahami oleh responden. Kuesioner dapat langsung dikumpulkan, setelah selesai diisi oleh responden. Hasil dari kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

### 3.4. Uji Reliabilitas dan Validitas

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

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula Cronbach alpha (koefisien alfa Cronbach), dimana secara umum dianggap reliable apabila nilai alfa cronbachnya  $> 0.6$  (Hair et. Al, 1995) untuk mendapatkan nilai yang tingkat reliabilitas dimensi pembentuk vairabel laten, digunakan rumus:

$$Construct - Reliability = \frac{(\sum Std Loading)^2}{(\sum Std Loading)^2 + \sum \epsilon j}$$

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan kuesioner, kehandalan kuesioner mempunyai arti bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Uji validitas diuji dengan program SPSS dengan melihat korelasi Pearson's Product Moment untuk masing-masing item pernyataan dengan totalnya.

Persamaan untuk mendapatkan nilai variante extract adalah:

$$Variance - extracted = \frac{(\sum Std Loading)^2}{(\sum Std Loading)^2 + \sum \epsilon j}$$

### 3.5. Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM, karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif 'rumit' secara simultan.

Pemodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Ferdinand, 2005). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap beberapa langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

### **1. Pengembangan Model Teoretis**

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoretis yang kuat. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM.

## **2. Pengembangan diagram alur (Path diagram)**

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi. Pemodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan "konstruk" atau "faktor" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoretis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen sebagai berikut ini:

### **a. Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs)**

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai "source variables" atau "independent variables" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah (Ferdinand, 2005).

### **b. Konstruk Endogen (Endogenous Constructs)**

Konstruk endogen adalah 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.(Ferdinand, 2005).

## **3. Konversi diagram alur kedalam persamaan.**

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

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

### Model Persamaan Struktural

$$\text{Kep} = \beta_1\text{BO} + \beta_2\text{GK} + \delta_1$$

$$\text{Komit} = \beta_1\text{Kep} + \delta_2$$

$$\text{Kin} = \beta_1\text{Kep} + \beta_2\text{Komit} + \beta_3\text{GK} + \beta_4\text{BO} + \delta_3$$

Dimana :

Kep : Kepuasan Kerja

BO : Budaya Organisasi

Komit : Komitmen Organisasional

GK : Gaya Kepemimpinan

Kin : Kinerja Karyawan

$\beta$  : Regression Weight

$\delta$  : disturbance Term

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut :

**Tabel 3.2**

#### Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1 = Integritas	X9 = Kesempatan Promosi
X2 = Percaya pada Rekan Sekerja	X10 = Gaji
X3 = Profesionalisme	X11 = Rekan Sekerja

X4 = Peduli	X12 = Pekerjaan itu Sendiri
X5 = Gaya Partisipatif	X13 = Supervisor
X6 = Gaya Pengasuh	X14 = Affective Commitment
X7 = Gaya Otoriter	X15 = Continuance Commitment
X8 = Gaya Berorientasi pada Tugas	X16 = Normative Commitment
	X17 = Kualitas Verja
	X18 = Kemampuan Karyawan
	X19 = Ketepatan Waktu
	X20 = Kreativitas

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi?

SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab standar error yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input. (Ferdinand, 2005).

- **Ukuran Sampel**

Ukuran sampel memegang peran penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel sebagaimana dalam metode-metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200.

- **Estimasi Model**

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, peneliti harus memilih program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya. Langkah selanjutnya adalah menggunakan program AMOS untuk mengestimasi model tersebut program AMOS dipandang sebagai program yang terancang dan mudah digunakan.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

1. *Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.*
2. *Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.*
3. *Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.*
4. *Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).*

## **6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit**

Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut:

### **1. Ukuran Sampel.**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya digunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

### **2. Normalitas dan Linearitas**

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM ini. Normalitas dapat

diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik.

### **3. Outliers**

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

### **4. Multicollinearity dan singularity**

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Penanganan data (*data treatment*) yang dapat dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas itu. Bila singularitas dan multikolinearitas ditemukan dalam data yang dikeluarkan itu, salah satu *treatment* yang dapat diambil adalah dengan menciptakan "composite variables", lalu gunakan composite variables itu dalam analisis selanjutnya.

#### **a. Uji Kesesuaian & Uji Statistik**

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

#### **1. $\chi^2$ -CHI-SQUARE STATISTIC**

Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Bila kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu (karena dalam uji beda *chi-square*  $\chi^2=0$ , berarti benar-benar tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p>0.05$  atau  $p>0.10$  (Ferdinand, 2005)

## **2. RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation**

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.

## **3. GFI – Goodness of Fit Index**

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “better fit”.

## **4. AGFI – Adjusted Goodness-of-Fit-Index**

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. GFI maupun AGFI adalah criteria yang memperhitungkan proposi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sample.

## **5. CMIN/DF**

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan degree of freedomnya akan menghasilkan indeks CMIN/DF. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistic chi-square,  $\chi^2$  dibagi Dfnya sehingga disebut  $\tilde{\chi}^2$  relative. Nilai  $\tilde{\chi}^2$  relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang dari 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

## **6. TLI – Tucker Lewis Index**

TLI adalah sebuah alternative incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model.

Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0.95$ , dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit.

### 7. CFI – Comparative Fit Index

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi-a very good fit.

**Tabel 3.3**  
**Goodness-of-fit Indices**

Goodness of fit index	Cut-off Value
$\chi^2$ -Chi-squarey	$< \chi^2_{\alpha} = 0,05$
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

### b. Uji Reliabilitas

Composite Reliability diperoleh melalui rumus berikut ini:

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

Dimana :

- Std. Loading diperoleh langsung dari Standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS misalnya)
- $\epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.

Ukuran reliabilitas yang kedua adalah Variance Extracted, yang menunjukkan jumlah varians yang dari indicator indicator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extrated ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50.

Variance extrated dalam diperoleh melalui rumus berikut ini

$$Variance - extracted = \frac{(\sum Std Loading)^2}{(\sum Std Loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana :

- Std. Loading diperoleh langsung dari Standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS misalnya)
- $\epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Bila jumlah residual yang lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. 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.

## **Indeks Modifikasi**

Salah satu alat untuk menilai ketepatan sebuah model yang telah dispesifikasi adalah melalui modification index, yang dikalkulasi oleh program untuk masing-masing hubungan antar variabel yang tidak diestimasi. Index modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-square atau pengurangan nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi.

Sekalipun hal demikian perlu diperhatikan bahwa walaupun dengan mengikuti pedoman indeks modifikasi, seorang peneliti dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, tetapi hal itu hanya dapat dilakukan bila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan itu secara teoretis

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Pada bab ini disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data dan hasil analisis pengolahan data penelitian. 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.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan adalah yang adalah 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 Obyek Penelitian**

Tahun 1990-2001 Berdasarkan PP No. 23 tahun 1994 bentuk Perusahaan berubah dari Perusahaan Umum Listrik Negara menjadi PT. PLN (Persero). Selanjutnya dalam melaksanakan

tugasnya sebagai salah satu unit bisnis di bidang perusahaan ketenagalistrikan di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta mempunyai tujuh unit satuan pelaksana cabang, yaitu: Semarang, Surakarta, Yogyakarta, Purwokerto, Tegal, Magelang dan Kudus.

Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, maka mulai tanggal 1 April 1977, PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Yogyakarta mengoperasikan 4 unit satuan pelaksana cabang baru, yaitu : Salatiga, Pekalongan, Klaten dan Cilacap. Mengingat masing-masing unit PLN cabang mempunyai daerah kerja yang cukup luas, maka untuk memudahkan pengusahaan dan pelayanan ketenagalistrikan, setiap cabang terdiri dari beberapa unit pelayanan berupa kantor rayon, kantor ranting, dan kantor jaga.

Sebagai tindak lanjut pelaksanaan restrukturisasi, pada tahun 2001, dilakukan pemisahan proses bisnis di PLN Cabang menjadi 2, yaitu:

1. Bisnis retail dengan sebutan Area Pelayanan Pelanggan (AP)

Dari 11 (sebelas) kantor cabang di atas berubah menjadi Area Pelayanan Pelanggan dengan sebelas unit sesuai dengan Keputusan General Manager PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta No. : 038.K/021/PD,II/2001, tanggal 10 April 2001, tentang Pembentukan Organisasi Area Pelayanan Pelanggan dilingkungan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, lokasi tersebar seperti yang telah diuraikan.

2. Bisnis wire yang diberi nama Area Pelayanan Jaringan (AJ)

Sesuai dengan Keputusan General Manager PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2001, tentang

Pembentukan Organisasi Area Pelayanan Jaringan dilingkungan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Adapun Area Pelayanan Jaringan terdiri dari 3 Unit :

- a. Area Jaringan I (AJ-I) berkedudukan di Semarang, dengan wilayah kerja Semarang, Kudus dan Salatiga
- b. Area Jaringan II (AJ-II) berkedudukan di Surakarta dengan wilayah kerja Surakarta, Yogyakarta, Magelang dan Klaten.
- c. Area Jaringan II (AJ-III) berkedudukan di Purwokerto dengan wilayah kerja Purwokerto, Tegal, Pekalongan dan Cilacap.

Pada tanggal 17 Juni 2003 terjadi perubahan Struktur Organisasi, dengan dikeluarkannya Keputusan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta

Nomor : 122.K/021/614/2003

Tanggal : 17 Juni 2003

Yang semula sebutan : PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta dan kantor cabang PT. PLN Area Pelayanan Pelanggan (AP) menjadi satu dengan PT. PLN Area Pelayanan Jaringan (AJ) menjadi PT. PLN Area Pelayanan Pelanggan (APJ).

#### **4.1.1. Jenis Kelamin Responden**

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang

dilakukan oleh individu Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini.

**Tabel 4.1**

**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	79	79,0
Perempuan	21	21,0
Total	100	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki yaitu 79 orang (79,0%) dibanding perempuan yang hanya 21 orang (21,0%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih besar dibanding karyawan perempuan yang bekerja pada PT. PLN APJ Semarang. Hal ini disebabkan karena untuk pekerjaan lapangan, tenaga fisik laki-laki secara umum lebih baik dibanding perempuan.

#### **4.1.2. Status Perkawinan Responden**

Status perkawinan dalam keterkaitannya dengan perilaku individu adalah berkaitan bentuk tanggung jawab individu terhadap keluarganya. Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.2**

**Umur Responden**

Status Perkawinan	Jumlah	Persentase
Belum Menikah	17	17,0
Menikah	81	81,0
Janda / Duda	2	2,0
Total	100	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa untuk umur responden yang terbanyak adalah yang berada dalam status menikah yaitu sebanyak 81 atau 81,0 sedangkan yang berstatus single sebanyak 17 orang atau 17% dengan jumlah duda atau janda hanya 2 orang atau 2%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. PLN APJ Semarang sebagian besar sudah memiliki tanggung jawab keluarga sendiri.

#### 4.1.3. Pendidikan Responden

Pendidikan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan adalah sebagaimana berikut ini.

**Tabel 4.3**  
**Komposisi responden menurut pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
------------	--------	------------

SMU / STM	21	21,0
Diploma (I, II, III)	39	39,0
S1	33	33,0
S2 / S3	7	7,0
Jumlah	100	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Tabel 4.3 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan Diploma (I, II, III) yaitu sebanyak 39 orang atau 39,0% dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. PLN APJ Semarang sebagian besar memiliki Diploma yang secara spesifik memiliki pengetahuan dan ketrampilan teknik.

#### 4.1.4. Masa Kerja Responden

Masa kerja menunjukkan pengalaman yang dimiliki oleh individu pada bidang kerja mereka. Penyajian data responden berdasarkan masa kerja di lingkungan PT. PLN APJ Semarang adalah sebagaimana berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Komposisi responden menurut masa kerja**

Masa kerja	Jumlah	Persentase
3 – 6 tahun	32	32,0
Lebih dari 6 tahun	68	68,0
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Tabel 4.4 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden bekerja di lingkungan PT. PLN APJ Semarang selama 3 - 6 tahun yaitu

sebanyak 32 orang atau 32,0% dari jumlah responden. Kondisi demikian menunjukkan bahwa komposisi pegawai muda lebih banyak pada jajaran pegawai di lingkungan PT. PLN APJ Semarang.

#### 4.1.5. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel hasil penelitian memaparkan kondisi respon responden dalam memberikan tanggapan pada kuesioner yang diberikan. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran. Jika dimasukkan dalam rentang kategori skor, rata-rata tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Skor minimal} &= 1 \\ \text{Skor maksimal} &= 7 \\ \text{Rentang sk} &= \frac{7-1}{5} = 1,20 \end{aligned}$$

Rentang kategori skor diperoleh sebagai berikut :

1,00 - 2,20	= sangat buruk
2,21 - 3,40	= buruk
3,41 - 4,60	= sedang
4,61 - 5,80	= baik
5,81 - 7,00	= sangat baik

Berikut paparan deskripsi hasil penelitian.

**Tabel 4.5**

### Deskripsi Variabel

Observed Variables	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Keterangan
<b>Budaya Organisasi</b>					
x1	3.00	7.00	5.680	1.029	Tinggi
x2	3.00	7.00	5.675	0.946	Tinggi
x3	3.00	7.00	5.605	0.886	Tinggi
x4	3.00	7.00	5.515	0.952	Tinggi
<b>Gaya Kepemimpinan</b>					
x5	3.00	7.00	5.595	0.968	Tinggi
x6	3.00	7.00	5.775	1.050	Tinggi
x7	3.00	7.00	5.490	0.918	Tinggi
x8	3.00	7.00	5.725	0.973	Tinggi
<b>Kepuasan Kerja</b>					
x9	2.00	7.00	5.550	1.140	Tinggi
x10	2.00	7.00	5.670	1.092	Tinggi
x11	3.00	7.00	5.670	1.025	Tinggi
x12	3.00	7.00	5.640	1.069	Tinggi
x13	3.00	7.00	5.730	1.043	Tinggi
<b>Komitmen Organisasi</b>					
x14	3.00	7.00	5.880	1.050	Sangat tinggi
x15	3.00	7.00	5.930	0.943	Sangat tinggi
x16	3.00	7.00	5.750	0.854	Tinggi
<b>Kinerja Karyawan</b>					
x17	2.00	7.00	5.250	1.175	Tinggi
x18	3.00	7.00	5.470	1.068	Tinggi
x19	3.00	7.00	5.500	1.000	Tinggi
x20	3.00	7.00	5.360	1.010	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Deskripsi variabel yang didasarkan pada jawaban responden mengenai kelima variabel penelitian menunjukkan diperolehnya penilaian yang baik mengenai variabel-variabel penelitian ini yaitu mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi maupun kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya *observed variable* yang memiliki rata-rata antara 4,61 – 5,80. Mengacu pada rentang kategori skor maka, nilai mean untuk komitmen organisasi dan kinerja karyawan berdasarkan tabel 4.5 berada pada kategori sangat baik.

## **4.2. Analisis Data**

Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan pada bab terdahulu. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Namun demikian beberapa tahapan analisis akan dilakukan untuk membentuk satu model yang terbaik.

### **4.2.1. Pemilihan matriks input dan estimasi model**

*Structural Equatoinal Model* berbeda dengan teknik analisis data multivariat lainnya. Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians. Matriks kovarian dinilai memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi. Selain itu penelitian untuk menguji kausalitas, lebih baik dengan menggunakan matriks kovarians (Ferdinand, 2000, p.27).

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

### **4.2.2. Analisis Asumsi SEM**

#### **4.2.2.1. Evaluasi Normalitas Data**

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai skewness dan kurtosis dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada skewness maupun kurtosis data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$ , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Normalitas Data**

	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x20	3	7	-0.530	-2.162	-0.265	-0.541
x19	3	7	-0.518	-2.114	-0.314	-0.641
x18	3	7	-0.472	-1.925	-0.530	-1.083
x17	2	7	-0.307	-1.254	-0.516	-1.054
x16	3	7	-0.843	-3.440	0.413	0.842
x15	3	7	-0.923	-3.769	0.172	0.351
x14	3	7	-0.885	-3.614	-0.145	-0.297
x9	2	7	-0.986	-4.026	0.795	1.623
x10	2	7	-1.048	-4.277	0.994	2.029
x11	3	7	-1.058	-4.317	0.594	1.212
x12	3	7	-0.743	-3.032	-0.152	-0.311
x13	3	7	-0.893	-3.644	0.272	0.555
x5	3	7	-0.689	-2.814	-0.374	-0.764
x6	3	7	-0.840	-3.427	-0.228	-0.466
x7	3	7	-0.423	-1.726	-0.460	-0.939
x8	3	7	-0.681	-2.780	-0.362	-0.739
x4	3	7	-0.943	-3.850	0.243	0.497
x3	3	7	-0.803	-3.279	0.236	0.482
x2	3	7	-1.050	-4.288	0.686	1.401
x1	3	7	-1.016	-4.146	0.132	0.269
Multivariate					11.143	1.878

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.8 terlihat bahwa meskipun banyak variabel yang secara univariate berdistribusi tidak normal (nilai CR di atas 2,58) yaitu pada C.R *skewness*, namun secara multivariate *multivariate* nilai CR masih menunjukkan distribusi yang normal. Menurut Ghozali (2002) dinyatakan bahwa dalam analisis multivariate, nilai normalitas multivariate lebih penting dibanding dengan normalitas univariate. Dengan

demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### 4.2.2.2. Evaluasi atas Outlier

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

##### a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\geq 3$ , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.7

**Tabel 4.7**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

Zscore(x1)	100	-2.60528	1.28320	.0000000	1.00000000
Zscore(x2)	100	-2.82625	1.39992	.0000000	1.00000000
Zscore(x3)	100	-2.94145	1.57517	.0000000	1.00000000
Zscore(x4)	100	-2.64176	1.55984	.0000000	1.00000000
Zscore(x5)	100	-2.67960	1.45080	.0000000	1.00000000
Zscore(x6)	100	-2.64237	1.16645	.0000000	1.00000000
Zscore(x7)	100	-2.71144	1.64429	.0000000	1.00000000
Zscore(x8)	100	-2.80119	1.31065	.0000000	1.00000000
Zscore(x9)	100	-3.11295	1.27149	.0000000	1.00000000
Zscore(x10)	100	-3.36001	1.21766	.0000000	1.00000000
Zscore(x11)	100	-2.60365	1.29695	.0000000	1.00000000
Zscore(x12)	100	-2.47062	1.27274	.0000000	1.00000000
Zscore(x13)	100	-2.61729	1.21757	.0000000	1.00000000
Zscore(x14)	100	-2.74396	1.06709	.0000000	1.00000000
Zscore(x15)	100	-3.10756	1.13484	.0000000	1.00000000
Zscore(x16)	100	-3.21908	1.46322	.0000000	1.00000000
Zscore(x17)	100	-2.76527	1.48899	.0000000	1.00000000
Zscore(x18)	100	-2.31285	1.43266	.0000000	1.00000000
Zscore(x19)	100	-2.50000	1.50000	.0000000	1.00000000
Zscore(x20)	100	-2.33605	1.62336	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	100				

Sebaran data untuk setiap observed variabel menunjukkan masih ada indikasi outlier.

Hal ini ditunjukkan dengan nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $-3$  hingga  $+3$ . Nilai-nilai outlier tersebut berkaitan dengan penyebab tidak normalnya beberapa *observed variable*. Meskipun masih memiliki outlier, namun outlier-outlier tersebut tidak akan dihilangkan karena normalitas multivariate sudah menunjukkan sebagai distribusi yang normal.

## 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 Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995 dalam Ferdinand, 2002)

**Tabel 4.8**

**Descriptive Statistics *multivariate***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
86	36.751	0.013	0.717
23	35.970	0.016	0.460
42	32.486	0.038	0.743
40	32.443	0.039	0.546
52	30.967	0.056	0.659
.	.	.	.
.	.	.	.
56	8.503	0.988	0.661
45	8.365	0.989	0.336

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 20 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(18, 0.001)} = 45.315$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis maksimal **36,751**. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya *outlier*.

#### 4.2.2.3. 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 = 1,008***

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### **4.2.2.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual**

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Selanjutnya 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. Cut -off value sebesar  $\pm 2,58$  dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model.

#### **4.2.2.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract***

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu konstruk 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 0.70.

Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

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

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

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

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

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data.

Hasil perhitungan *reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
***Variance Extract***

	Std. Loading	Std. Loading <sup>2</sup>	1 - std. Loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
Budaya_Organisasi					
x1	0.852	0.726	0.274	0.917	0.734
x2	0.874	0.764	0.236		
x3	0.828	0.686	0.314		
x4	0.873	0.762	0.238		
Σ	3.427	2.937	1.063		
Σ <sup>2</sup>	11.744				
Gaya_Kepemimpinan					
x8	0.898	0.806	0.194	0.896	0.686
x7	0.699	0.489	0.511		

x6	0.853	0.728	0.272		
x5	0.849	0.721	0.279		
$\Sigma$	3.299	2.743	1.257		
$\Sigma^2$	10.883				
Kepuasan_Kerja					
x13	0.864	0.746	0.254	0.902	0.649
x12	0.827	0.684	0.316		
x11	0.772	0.596	0.404		
x10	0.796	0.634	0.366		
x9	0.765	0.585	0.415		
$\Sigma$	4.024	3.245	1.755		
$\Sigma^2$	16.193				
Komitmen_Organisasi					
x14	0.815	0.664	0.336	0.866	0.684
x15	0.848	0.719	0.281		
x16	0.817	0.667	0.333		
$\Sigma$	2.480	2.051	0.949		
$\Sigma^2$	6.150				
Kinerja_Karyawan					
x17	0.774	0.599	0.401	0.843	0.574
x18	0.723	0.523	0.477		
x19	0.726	0.527	0.473		
x20	0.805	0.648	0.352		
$\Sigma$	3.028	2.297	1.703		
$\Sigma^2$	9.169				

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian menunjukkan semua nilai *variance extract* berada di atas 0,5. Hal ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat ekstraksi faktor yang baik.

#### 4.2.3. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 variabel laten dengan jumlah keseluruhan terdiri dari 20 dimensi. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Pengujian *confirmatory factor*

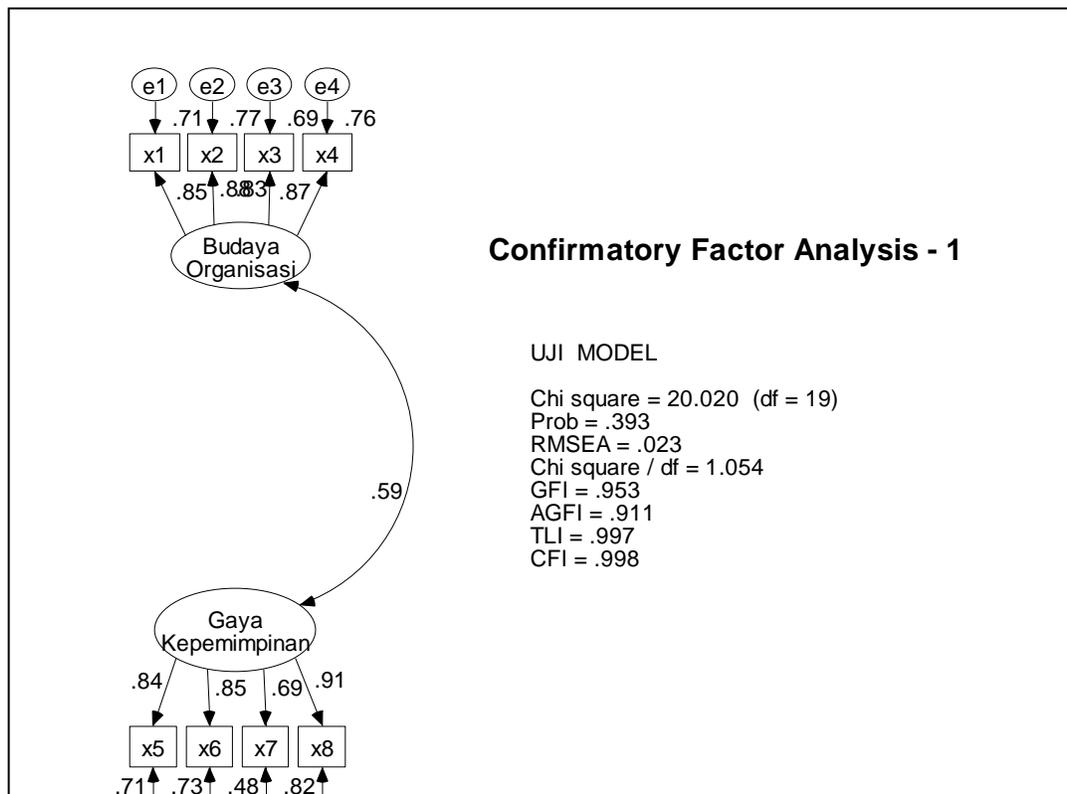
analysis akan dilakukan dengan mempertimbangkan kelompok variabel eksogen dan kelompok variabel endogen.

### 1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 8 *observed variabel*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1

### Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : Data penelitian yang diolah

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
***Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen**

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi – Square (df = 19)	< 30.144	20.020	Baik
Probability	≥ 0.05	0.393	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.023	Baik
GFI	≥ 0.90	0.953	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.911	Baik
TLI	≥ 0.95	0.997	Baik
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi

kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.393 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima sebagai pembentuk model yang fit.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terdeteksi dalam membentuk variabel laten dapat diperoleh dari nilai-nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstaksi membentuk variabel laten.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Standardized Regression Weight**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

		Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
x1	<--- Budaya_Organisasi	1.000	0.845			
x2	<--- Budaya_Organisasi	0.954	0.877	0.087	11.005	0.000
x3	<--- Budaya_Organisasi	0.848	0.833	0.084	10.155	0.000
x4	<--- Budaya_Organisasi	0.957	0.874	0.087	10.959	0.000
x8	<--- Gaya_Kepemimpinan	1.000	0.906			
x7	<--- Gaya_Kepemimpinan	0.724	0.694	0.089	8.166	0.000
x6	<--- Gaya_Kepemimpinan	1.015	0.852	0.088	11.509	0.000
x5	<--- Gaya_Kepemimpinan	0.928	0.845	0.082	11.337	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96

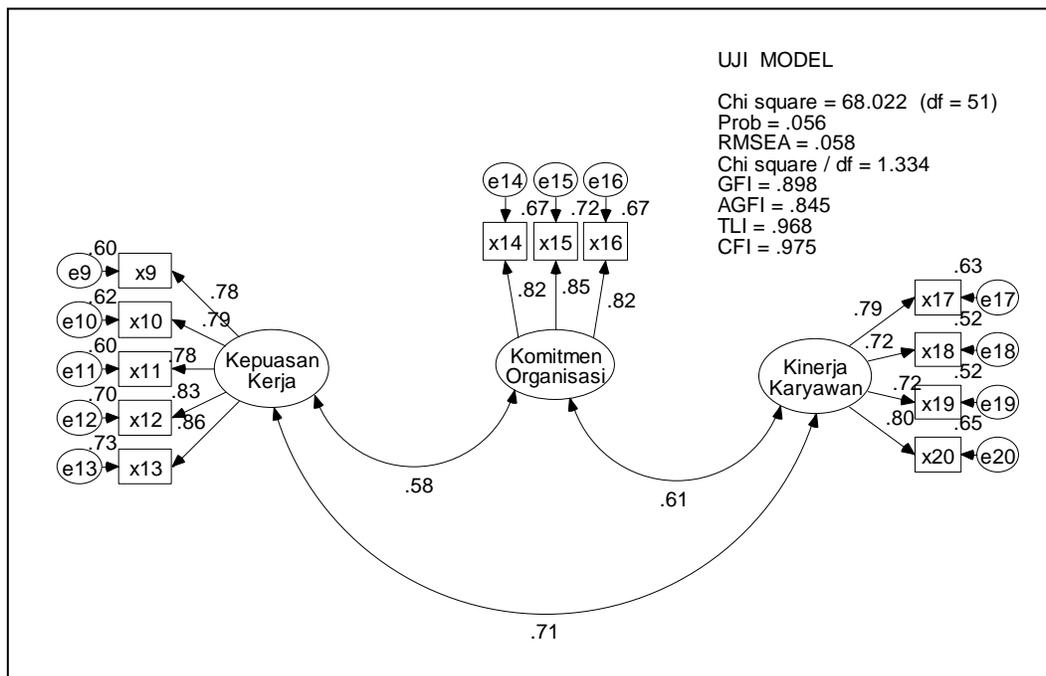
dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Semua nilai *loading factor (std estimate)* untuk masing-masing indikator lebih besar dari 0,5. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk-konstruk eksogen telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

## 2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 3 variabel laten dengan masing-masing 12 *observed variabel*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk Endogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2

### Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : Data penelitian yang diolah

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk indogen tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
***Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square (df = 51)	< 68.669	68.022	Baik
Probability	≥ 0.05	0.056	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.058	Baik
GFI	≥ 0.90	0.898	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0.845	Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0.968	Baik
CFI	≥ 0.95	0.975	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.056 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terdeteksi dalam membentuk variabel laten dapat diperoleh dari nilai-nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstaksi membentuk variabel laten.

Pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Standardized Regression Weight**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen**

		Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
x13	<--- Kepuasan_Kerja	1.000	0.856			
x12	<--- Kepuasan_Kerja	0.999	0.834	0.098	10.241	0.000
x11	<--- Kepuasan_Kerja	0.893	0.777	0.097	9.175	0.000
x10	<--- Kepuasan_Kerja	0.966	0.789	0.103	9.386	0.000
x9	<--- Kepuasan_Kerja	0.991	0.776	0.108	9.149	0.000
x14	<--- Komitmen_Organisasi	1.000	0.818			
x15	<--- Komitmen_Organisasi	0.934	0.850	0.103	9.031	0.000
x16	<--- Komitmen_Organisasi	0.812	0.816	0.093	8.711	0.000
x17	<--- Kinerja_Karyawan	1.000	0.792			
x18	<--- Kinerja_Karyawan	0.830	0.723	0.114	7.263	0.000
x19	<--- Kinerja_Karyawan	0.777	0.723	0.107	7.262	0.000
x20	<--- Kinerja_Karyawan	0.874	0.804	0.107	8.161	0.000

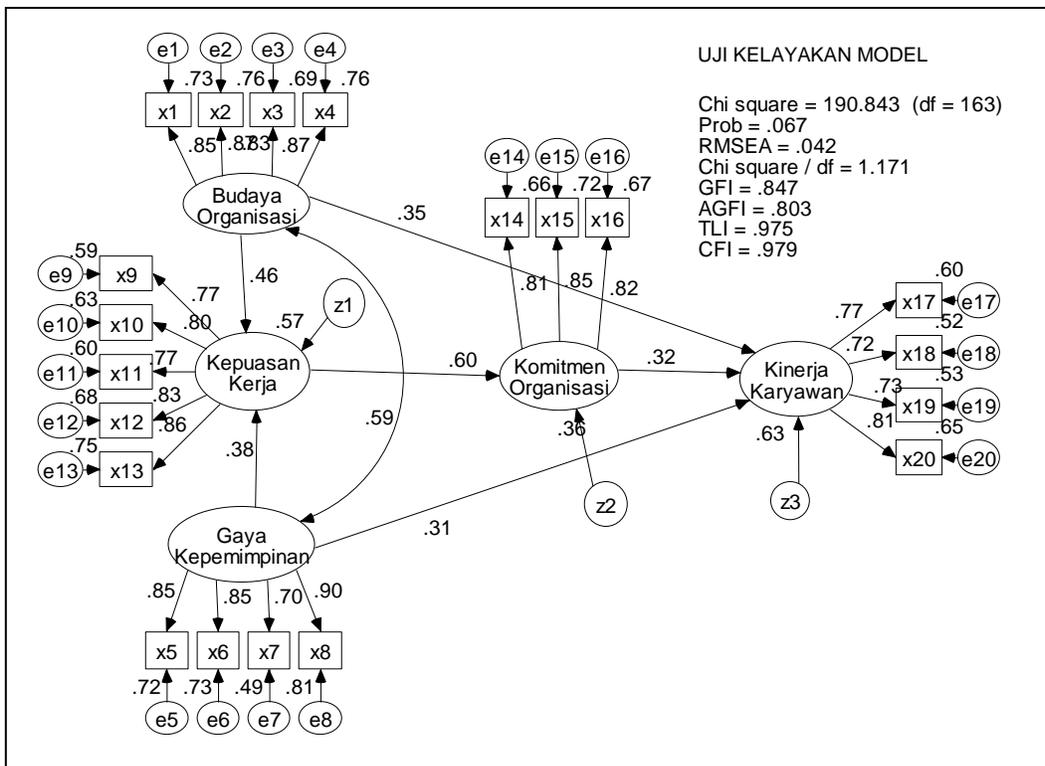
Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Semua nilai *loading factor (std estimate)* untuk masing-masing indikator lebih besar dari 0,5. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk-konstruk indogen tersebut telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.4. Analisis *Structural Equation Model (SEM)*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat validitas 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 4.3

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



Sumber : Data penelitian yang diolah

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
*Structural Equation Model (SEM)*

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi – Square	(< 193.791)	190.843	Baik
Probability	≥ 0.05	0.067	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.042	Baik
GFI	≥ 0.90	0.847	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0.803	Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0.975	Baik
CFI	≥ 0.95	0.979	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.067 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran goodness of fit lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik meskipun GFI dan AGFI belum mencapai nilai 0,90.

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, akan terlebih dahulu diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.15**  
**Uji hipotesis**

	Estimate	S.E	Std. Estimate	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <--- Budaya_Organisasi	0.473	0.111	0.461	4.250	0.000
Kepuasan_Kerja <--- Gaya_Kepemimpinan	0.395	0.109	0.383	3.617	0.000
Komitmen_Organisasi <--- Kepuasan_Kerja	0.571	0.104	0.602	5.509	0.000
Kinerja_Karyawan <--- Komitmen_Organisasi	0.343	0.107	0.324	3.203	0.001
Kinerja_Karyawan <--- Budaya_Organisasi	0.365	0.117	0.354	3.123	0.002
Kinerja_Karyawan <--- Gaya_Kepemimpinan	0.317	0.115	0.306	2.764	0.006

Sumber : Data primer yang diolah

#### 1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi hubungan variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja tersebut diperoleh sebesar 0,473. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4.250

dengan probabilitas = 0,000. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 1 **diterima**

## **2. Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi hubungan variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja tersebut diperoleh sebesar 0,395. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.617 dengan probabilitas = 0,000. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 2 **diterima**

## **3. Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi hubungan variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,571. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 5.509 dengan probabilitas = 0,000. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 3 **diterima**

## **4. Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi hubungan variabel komitmen organisasi dengan kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,343. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.203 dengan probabilitas = 0,001. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 4 **diterima**

## **5. Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi hubungan variabel komitmen organisasi dengan kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,365. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.123 dengan probabilitas = 0,002. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 5 **diterima**

## **6. Pengujian Hipotesis 6**

Parameter estimasi hubungan variabel komitmen organisasi dengan kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,317. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.764 dengan probabilitas = 0,006. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 6 **diterima**

### **4.4. Efek langsung dan Tidak Langsungnya**

Efek langsung dan tidak langsung dari hasil penelitian ini adalah Efek langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,461, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,383, efek langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,602, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,444, pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,381, dan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,324.

Sedangkan efek tidak langsung dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 0,277, pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 0,231, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 0,90 dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar

0,75. Dilihat dari efek langsung dan tidak langsungnya penelitian ini, budaya organisasi yang paling berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Efek total dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,461 (sama besarnya dengan efek langsungnya, sebab tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan budaya organisasi ini), gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,383, efek langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,602, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,444, pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,381, dan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,324.

#### **4.5. Pembahasan**

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai modul-modul teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima model teoritis telah diuji dan kriteria Goodness Of Fit dan mendapatkan hasil yang baik pengujian dan juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Penelitian ini mengembangkan 6 hipotesis yang akan dibuktikan dengan data yang diperoleh. Hasil yang diperoleh dari uji masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Hasil pengujian hipotesis 1 mendapatkan bahwa parameter estimasi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja tersebut diperoleh sebesar 0,473. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4.250 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Kirk L. Rogga (2001), Jennifer dan Bersade (1997) maupun Soedjono (2005) serta Koesmono (2005).

**H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Hasil pengujian hipotesis 2 mendapatkan bahwa parameter estimasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja tersebut diperoleh sebesar 0,395. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.617 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chruch (1997).

**H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

Hasil pengujian hipotesis 3 mendapatkan bahwa parameter estimasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja tersebut diperoleh sebesar 0,571. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 5.509 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mowday, Steers dalam Morrison (1997).

**H<sub>4</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis 4 mendapatkan bahwa parameter estimasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja tersebut diperoleh sebesar 0,343. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.203 dengan probabilitas = 0,001 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Morrison, (1997).

**H<sub>5</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis 5 mendapatkan bahwa parameter estimasi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja tersebut diperoleh sebesar 0,365. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.123 dengan probabilitas = 0,002 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fey dan Denison (2000)

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

Hasil pengujian hipotesis 6 mendapatkan bahwa parameter estimasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja tersebut diperoleh sebesar 0,317. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.164 dengan probabilitas = 0,006 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti Hipotesis 6 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Neese dan Smith (1996), Shea (1999) dan Guritno dalam Masrukhin & Waridin (2006)

Budaya organisasi berpengaruh paling besar terhadap Kepuasan kerja, Kepuasan kerja melalui komitmen organisasional berpengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan.

Simpulan hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16

Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Diterima
H2	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Diterima
H3	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.	Diterima
H4	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Diterima
H5	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima

H6	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
----	---	----------

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

#### 5.1. Kesimpulan Mengenai Pengaruh Masing-masing Variabel

Penelitian ini mengembangkan 6 hipotesis yang akan dibuktikan dengan data yang diperoleh. Hasil yang diperoleh dari uji masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Budaya organisasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi adalah percaya pada rekan sekerja.

**H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi adalah Gaya kepemimpinan partisipatif.

**H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

Kepuasan kerja yang paling mempengaruhi komitmen organisasional yang tinggi adalah kepuasan karyawan terhadap supervisornya.

**H<sub>4</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Yang mempengaruhi kinerja karyawan yang baik adalah komitmen normatif.

**H<sub>5</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Budaya organisasi yang paling mempengaruhi kinerja karyawan yang tinggi adalah percaya pada rekan sekerja.

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

Gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kinerja karyawan yang tinggi adalah Gaya kepemimpinan partisipatif.

Budaya organisasi berpengaruh paling besar terhadap Kepuasan kerja, Budaya organisasi juga berpengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan. Masalah kehadiran karyawan disebabkan karena adanya kepercayaan pada rekan sekerja yang sangat besar. Yang menyebabkan karyawan sering datang terlambat atau tidak hadir, mungkin mereka membiasakan untuk titip absensi jika dia hendak datang terlambat, tapi ternyata temannya lupa untuk mengabsenkan dia sehingga dia tidak absen pagi atau absennyas udah terlambat, atau mungkin ada rekan sekerja yang tidak hadir, sehingga karyawan yang lain ikut-ikutan tidak hadir, hal inilah yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

## **5.2. Implikasi Hasil Penelitian**

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, dimana Komitmen Organisasional dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja karyawan melalui Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan.

Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005), Lund, Daulatram B. (2003), Yuwalliatin (2006), Masrukhin & Waridin (2006), Morrison (1997), Samad (2005), Chatman Jennifer dan Bersade (1997), Shea, M. (1999), Lok, Peter (2004) Dimana Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja mempengaruhi Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dapat langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasional dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.

### 5.2.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran bagi PT. PLN (Persero) APJ Semarang sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja akan meningkat apabila budaya organisasi diperkuat. Hasil ini memberikan implikasi untuk meletakkan satu bentuk budaya organisasi yang kuat pada perusahaan. Tinjauan terhadap indikator penyusun variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa profesionalisme yang ada pada PT. PLN APJ Semarang memiliki skor penilaian yang relatif paling rendah. Hasil ini menunjukkan perlunya upaya perusahaan untuk menjadi sebuah organisasi yang menjunjung tinggi profesionalisme. Langkah yang perlu dilakukan untuk mendapatkan perusahaan dengan profesional antara lain dengan menciptakan sumber daya manusia yang profesional yang dapat diperoleh dengan pelatihan maupun perekrutan-perekrutan baru dengan latar belakang pendidikan yang sesuai.
2. Kepuasan kerja akan meningkat apabila gaya kepemimpinan diperkuat. Hasil ini memberikan implikasi untuk memperinci jenis gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Tinjauan terhadap indikator penyusun variabel gaya kepemimpinan otoriter memiliki skor penilaian yang relatif paling rendah. Hasil ini menunjukkan perlunya adanya bentuk keseimbangan gaya kepemimpinan dalam beberapa unit kerja.
3. Peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini memberikan implikasi akan perlunya menciptakan kepuasan kerja bagi setiap karyawan. Hasil empiris menunjukkan bahwa kepuasan akan kesempatan promosi masih menempati hasil yang relatif paling rendah. Untuk itu untuk memberikan hak setiap karyawan untuk mendapatkan promosi pangkat yang lebih tinggi, perusahaan perlu memberikan syarat-syarat yang

transparan dan jelas bagi karyawan untuk pemenuhan kriteria yang berhak mendapatkan promosi.

4. Kinerja karyawan akan meningkat apabila budaya organisasi diperkuat. Hasil ini memberikan implikasi akan perlunya untuk lebih menanamkan budaya organisasi kepada para karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Tinjauan terhadap indikator penyusun variabel budaya organisasi yaitu integritas memiliki skor penilaian yang relatif paling rendah. Hasil ini menunjukkan perlunya meningkatkan integritas para karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang di seluruh unit kerjanya.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Pada waktu menyebar kuesioner ada beberapa karyawan sedang tidak berada di tempat, sedang ada banyak pekerjaan, sehingga perlu menunggu waktu yang lama hingga kuesioner ditinggalkan. Setelah seminggu kuesioner diambil, tetapi tidak semua kuesioner kembali, bahkan ada yang masih belum mengisi kuesioner karena lupa. Dari 110 kuesioner yang disebar hanya kembali 80, sehingga peneliti menyebarkan kembali kuesionernya sampai memenuhi ketentuan perhitungan data dengan teknik analisis SEM dapat tercapai.

### **5.4. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang, bagi pengembangan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja misalnya motivasi, mengganti variabel

intervening menjadi kepuasan kerja atau motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan menambah variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, misalnya motivasi, atau komitmen organisasional secara langsung tanpa melalui variabel kepuasan kerja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA, 1993, Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4.

Cascio, Wayne F, 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.

- Cahyono, Dwi, Ghozali I., 2002, Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 3.
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29.
- Church, Allan H, 1997, Managerial Behaviors and Work Group Climates as Predictions of Employee Outcomes, *Human Business Development Quarterly*, Vol. 6, 173-203.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Professional Accountants, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4 pp 234-245.
- Ferdinand, Augusty, 2005, Structural Equation Modeling (Edisi 3), Semarang, CV. Indoprint.
- Fey, C. F. and Denison, D. N, 2000, "Organization Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia and Sweden, "Working Paper Services in Business Administration, No. 4.
- Fuad, Mas'ud, 2004, Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi) Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly* Vol.1 No.2 pp 173-178.
- Gregson, T., 1992, An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting. *Behavior Research In Accounting*, 4 : 80-95.
- Hair Jr, J. F., Anderson, J. F., Tatham, R. and W. C. Black, 1995, Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions.
- Igalens J. Roussell, 1999, A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, No.20
- Irwansyah, 2005, Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis Terhadap Keinginan Berpindah Profesional Sistem Informasi, *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14.
- Kadir, dan Ardiyanto Didik, 2003, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap

- Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah, *Jurnal Bisnis dan Strategi*, Vol. 2.
- Kartono, Kartini, 1994, *Psikologi Sosial untuk Manajemen*, Perusahaan dan industri, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kirk L. Rogga, 2001. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- Koesmono, Teman H. 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2
- Kotter, John P. and Heskett, James L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc.
- Linz, Susan J., 2002, *Job Satisfaction Among Russian Workers*, William Davidson Institute Working Paper, Research Fellow William Davidson Institute University of Michigan pp. 8-15.
- Lodge, B. dan C. Derek (1993), *Organizational Behavior and Design* (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: PT. Gramedia.
- Lok, Peter, dan Crawford, John, 2004, The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *The Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4.
- Lund, Daulatram B., 2003, Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3.
- Luthans E.A., 1992, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Luthans E.A., 1998, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2
- Mc Neese-Smith Donna, 1996, Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal Hospital and Health Services*

*Administration.*

- Molenaar, Keith, 2002, *Corporate Culture, a Study of Form With Outstanding Consideration Safety*, Professional Safety pp. 18-27
- Morrison, 1997, How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*
- Nasarudin, 2001, Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce. *Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference* Kuantan Pahang pp. 270-276.
- Pool, Steven W., 1997 The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation, *The Journal of Psychology*, Vol. 13, May
- Robbins, Stephen P., 1996 *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Prenhalindo.
- Samad, Sarminah, 2005, “Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction”, *The Business Review*, Vol. 4, December.
- Shea, Christine M, 1999, The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task, *Journal of Business*, Vol. 72
- Siagian, P.S., 1997, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta..
- Soedjono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1
- Supomo, Bambang dan Indriantono, Nur, 1998, “Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia”, *Kelola No. 18/VIII*
- Testa, mark R., 1999, Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Investigation, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 20 No. 3

Waldman, David A., 1994, The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work performance, *Academy of Management Review*, Vol 19 No.3, pp 210.

Yuwaliatin, Sitty, 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2