

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN SISTEM KOMPENSASI TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada PT. Kawasan Industri Candi Di Kota Semarang)**

Oleh: Fendy Levy Kambey  
Indi Djastuti., Suharnomo.

Magister Manajemen Universitas Diponegoro

***ABSTRACT***

*Organizational Commitment is one of the keys important for organization or company for the course of an organization or companies should applied with a commitment . Commitment is a form of the individual for the and organizational goals so as to affect attitude employees to provide contributions to organization . For that organization must be able to seek organizational commitment.*

*The purpose of this research is analyze the influence of organization culture, transformational leadership and compensation system to organizational commitment through Job satisfaction as variable mediation in PT. Kawasan Industri Candi in Semarang. Sample used in the were one hundred and fifty respondents .The method of analysis the data used was analysis Structural Equation Modelling ( SEM ) using program assistance AMOS.*

*The results show that the compensation system having influence the supreme good directly or indirectly to organizational commitment. The direct effect compensation system to job satisfaction is of 0,445 and against organizational commitment is of 0,326. Of the results of the analysis SEM in total organization culture have had a positive impact of 0,252. Variable transformational leadership have had a positive impact of 0,288 and is the variable the greatest affect organizational commitment namely variable compensation system is 0,441. Job satisfaction have had a positive impact of 0,258 to organizational commitment.*

***Keywords: Organization Culture, Transformational Leadership, Compensation System, Job Satisfaction & Organizational Commitment.***

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasi adalah salah satu kunci penting bagi organisasi ataupun perusahaan sebab jalannya sebuah organisasi atau perusahaan harus dilandasi dengan komitmen. Komitmen adalah wujud penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi sehingga akan mempengaruhi sikap karyawan untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Untuk itu organisasi harus dapat mengupayakan komitmen organisasi.

Komitmen organisasional ini ternyata dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mizar Yuniar (2008) kepuasan kerja mempengaruhi variabel komitmen organisasional dan dapat dijadikan variabel intervening. Selain itu Robbins (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim dan komitmen organisasi. Faktor lain menurut Avolio *et al* (2004) terdapat pengaruh kuat antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Noe (2000) mengatakan sistem kompensasi merupakan faktor yang dapat menentukan naik atau turunnya komitmen karyawan.

Dari hasil penyebaran kuesioner untuk mengindikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Kawasan Industri Candi Semarang ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan transformasional dengan didampingi situasional. Karena itu sangat penting untuk mengenali budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan sistem kompensasi dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

George dan Jones (1996) berpendapat bahwa karyawan yang punya komitmen tinggi akan berniat melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan keinginan untuk pindah dari perusahaan menjadi menurun. Dari data yang diperoleh dari obyek penelitian menunjukkan adanya tingkat turnover yang tinggi di PT. Kawasan Industri Candi. Berikut adalah tabel data persentase tingkat turnover PT. Kawasan Industri Candi (KIC) :

**Tabel 1**  
**Persentase Turn Over PT. Kawasan Industri Candi**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah karyawan keluar</b> <b>Rata – rata karyawan</b> <b>(awal dan akhir tahun)</b>	<b>Hasil</b>
2012	$\frac{9}{(470 + 464): 2} \times 100$	1,92 %
2013	$\frac{11}{(464 + 454): 2} \times 100$	2,39%
2014	$\frac{15}{(454 + 443): 2} \times 100$	3,34%
2015	$\frac{17}{(443 + 420): 2} \times 100$	3,93%

Sumber : PT. Kawasan Industri Candi, 2016

Dari hasil tabel 1 persentase *turnover* di PT. KIC terus meningkat dari tahun ke tahun, hal ini merupakan fenomena yang terjadi pada obyek penelitian dimana dari data diatas tingkat turnover yang terjadi dan meningkat terus menerus mengindikasi rendahnya komitmen karyawan seperti yang dikatakan George dan Jones (1996) bahwa karyawan yang punya komitmen tinggi akan berniat melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan keinginan untuk pindah dari perusahaan menjadi menurun.

Disamping itu dari hasil pra survei yang didapatkan, terkait indeks gaya kepemimpinan, sistem kompensasi dan kepuasan kerja di PT. Kawasan Industri Candi

dengan mengambil 15 responden dari berbagai bidang. Selanjutnya dari hasil survey tentang indeks gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Survey awal indeks komitmen organisasional**

<b>Pernyataan</b>	<b>Indeks</b>
Karyawan ingin menghabiskan karir diperusahaan ini.	44%
Karyawan berat meninggalkan perusahaan.	34,6%
Karyawan menganggap tidak etis berpindah – pindah perusahaan.	40%
<b>Indeks rata – rata</b>	<b>39,5%</b>

**Tabel 3**  
**Survey awal indeks kepuasan kerja**

<b>Pernyataan</b>	<b>Indeks</b>
Menyukai pekerjaan yang dilakukan.	42,6%
Kepuasan terhadap pekerjaan saat ini.	40%
Kepuasan terhadap gaji.	37,3%
<b>Indeks rata – rata</b>	<b>39,9%</b>

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa indeks komitmen organisasional masuk dalam kategori rendah sebesar 39,5%, sedangkan kepuasan kerja juga masuk pada kategori rendah sebesar 39,9%. Hasil ini menjadi data pendukung untuk diadakan penelitian lebih dalam terkait permasalahan yang terjadi dilapangan terkait dengan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja di PT. Kawasan Industri Candi.

Sesuai dengan latar belakang di atas, pertanyaan penelitian yang ada adalah : **“Bagaimana mengembangkan komitmen organisasional di PT. KIC melalui variabel – variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, sistem kompensasi dan kepuasan kerja?”**

Tujuan keseluruhan penelitian ini adalah meneliti pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, sistem kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Komitmen Organisasional**

Menurut Noe (2010) komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seorang karyawan diidentikan dengan organisasi dan mau berusaha memberikan usaha keras dalam setiap kepentingan organisasi. Sedangkan definisi lain menurut Mathis & Jackson (2011) mengatakan komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan – tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dalam organisasi.

### **Kepuasan kerja**

Menurut Husain Umar (2008) kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam kaitannya dengan pemenuhan harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Menurut T. Hani Handoko (2007:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka.

### **Budaya Organisasi**

Susanto (2007) mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai – nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan dalam upaya pengintegrasian serta pedoman yang dipegang dalam bertingkah laku dan bersikap. Budaya organisasi menurut Schein (1991) dalam Munir (2007) adalah pola dari suatu asumsi – asumsi dasar yang dipelajari oleh organisasi selama pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (1994) kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Kendra (2013) mengatakan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

### **Sistem Kompensasi**

Kompensasi adalah bentuk balasan yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada karyawan atas upaya dan kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif kepada karyawan karena tak dipungkiri kompensasi adalah tujuan utama sebagian besar karyawan yang bekerja diperusahaan. Menurut Hasibuan (2012) kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan baik dalam bentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung sebagai imbalan balas jasa yang diberikan perusahaan. Sependapat dengan itu Werther dalam Mangkuprawira (2004) mengatakan kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dessler (2005) menyimpulkan kompensasi merujuk pada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka.

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Rogga (2001) Budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengacu pada pendapat Cushway dan Lodge (2000) yang mengatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi cara pekerjaan dan cara karyawan berperilaku. Semakin kuat budaya organisasi semakin besar pengaruhnya kepada perilaku karyawan demikian sebaliknya Gibson et al. (1997). Budaya memberikan pedoman bagi karyawan bagaimana mereka berinteraksi, memecahkan masalah, berkomunikasi dengan atasan lewat penerimaan karyawan terhadap itu semua akan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Semakin kuat pengaruh

Kotter dan Heskett dalam (Sutanto, 2002) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja. Sependapat dengan itu Kerego dan Mthupha (1997) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi dari konteks organisasional, ketika organisasi menyediakan deskripsi pekerjaan dengan jelas hal tersebut dapat menumbuhkan rasa puas dari dalam diri karyawan. Muriman, dkk (2008) juga mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul :

**H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Perilaku pemimpin baik gaya maupun tipe kepemimpinannya dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ruvendi (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan berpengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa perilaku - perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.

Fatima Bushra dkk (2011) Menemukan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan kepuasan kerja. Bass (1999) mengatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan menyamakan visi dengan bawahannya dan dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk mencapai sasaran – sasaran tersebut, hal ini membuat karyawan menjadi termotivasi dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

**H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

### **Hubungan Antara Sistem Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Para peneliti mengemukakan bahwa sistem kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Noe (2000) mengatakan bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah sistem kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap sistem kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994).

Hasibuan (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan diberikannya kompensasi kepada karyawan. Dalam penelitiannya Turinawe Humphrey (2011) menemukan bahwa sistem kompensasi memiliki hubungan positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

### **H3: Sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

#### **Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Robbins (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim dan komitmen organisasi. Sependapat dengan hal tersebut Irvianti L.S.D, dkk (2009) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh sangat besar dan signifikan kepada komitmen karyawan dibanding variabel lainnya. Pasek (2008) menambahkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja karyawan, komitmen kerja karyawan yang tinggi dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi.

Lund (2003) juga menjelaskan bahwa budaya supportif termasuk pola nilai-nilai bersama dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami cara fungsi organisasi dan menyediakan mereka norma-norma untuk mengatur perilaku dalam organisasi. Budaya suportif yang meresap mensyaratkan bahwa manajemen mengakui dimensi yang mendasari budaya perusahaan mereka dan dampaknya pada karyawan antara lain pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Huma Abid Alvi *et al.* (2014) menemukan hasil signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional dengan tiga elemen budaya organisasi salah satunya adalah budaya suportif. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

#### **H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

#### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional**

Sugiarti (2007) mengatakan terdapat pengaruh kuat antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan Avolio *et. al* (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan. Sofyia Destianti (2005) juga menemukan adanya hubungan positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional di PT. Pos Indonesia Kota Semarang. Fatima Bushra dkk (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

#### **H5: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

#### **Hubungan Antara Sistem Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Handoko (1994) mengatakan sistem imbalan penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya imbalan mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program sistem imbalan juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan.

Noe (2004) juga mengatakan bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah sistem imbalan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap sistem imbalan yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmennya kepada perusahaan. Dessler (2000) mengatakan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah dengan cara memenuhi apa yang menjadi harapan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Turinawe Humphrey (2011) menemukan bahwa sistem kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional di Uganda. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

**H6: Sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Menurut Wang (2007) kepuasan kerja adalah hal penting untuk meningkatkan komitmen karyawan kepada organisasi. Dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, selain itu kepuasan kerja berfungsi sebagai patokan dalam menentukan respon emosional karyawan yang nantinya akan berdampak pada komitmen organisasi. Sejalan dengan itu Naderi (2012) juga menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kepuasan akan kompensasi, rekan, pimpinan yang merupakan dimensi kepuasan kerja dibutuhkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Saat kebutuhan dasar ini terpenuhi maka akan meningkatkan komitmen mereka kepada organisasi. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

**H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

### **Definisi Operasional Variabel Dan Indikator**

Ada lima variabel yang dikembangkan yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, sistem kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berikut ditampilkan tabel definisi operasional dari masing – masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

**Tabel 4**  
**Nama Variabel dan Indikator**

<b>Nama Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Budaya Organisasi Huma Abid Alvi, Mehmood Hanif, Muhamad Shahnawas Adil, Rizwan Raheem Ahmed & Jolita Vveinhardt (2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> <li>• Umpan balik supervisi</li> <li>• Tolong menolong</li> <li>• Kemudahan akses kebijakan</li> </ul>
Kepemimpinan Transformasional Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percaya kepada pemimpin</li> <li>• Sukar mencari pengganti</li> <li>• Kekaguman kepada pemimpin</li> <li>• Pemimpin yang yakin</li> </ul>
Sistem Kompensasi <a href="https://bb.tulsacc.edu/bbcswebdav/xid-175762_4">https://bb.tulsacc.edu/bbcswebdav/xid-175762_4</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji berdasarkan prestasi &amp; kinerja</li> <li>• Peluang mendapat gaji lebih tinggi</li> <li>• Manajer bisa menentukan gaji</li> <li>• Lama kerja tidak mempengaruhi gaji</li> </ul>
Kepuasan Kerja Celluci, Anthony J dan David L. DeVries (1978).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puas terhadap gaji</li> <li>• Puas terhadap rekan kerja</li> <li>• Puas terhadap atasan</li> <li>• Puas terhadap pekerjaan</li> <li>• Puas terhadap promosi</li> </ul>
Komitmen Organisasional Meyer, J.P. Natalie J. Allen, dan Catherine A, Smith (1993).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sepenanggungan</li> <li>• Bahagia menghabiskan karir</li> <li>• Berat meninggalkan perusahaan</li> <li>• Pekerjaan adalah kebutuhan</li> <li>• Tidak etis berpindah-pindah kerja</li> </ul>

## METODOLOGI PENELITIAN

PT. KIC memiliki 420 karyawan yang terdiri dari 108 karyawan tetap dan 312 karyawan kontrak. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dalam penelitian populasi yang diambil adalah seluruh karyawan tetap maupun kontrak baik staff maupun manajer tingkat menengah dan atas dari segala bidang dan dari segala divisi dengan kriteria telah bekerja minimal satu tahun. Alasan diambil syarat satu tahun adalah karyawan sudah benar – benar telah memahami gaya kepemimpinan atasan, lebih mengenali sistem kompensasi yang ada dan lebih memahami budaya organisasi yang ada di PT. Kawasan Industri Candi (KIC). Dari persyaratan yang ada terdapat 165 responden yang memenuhi persyaratan tersebut. Mengacu pada 165 orang yang memenuhi syarat maka kuesioner yang disebar adalah sejumlah 165 kuesioner.

## PEMBAHASAN

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan *Full Model* dari *Structural Equation Modeling (SEM)*.

### Gambaran Umum Responden

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di PT. Kawasan Industri Candi di Kota Semarang. Dengan demikian untuk mendapatkan responden penelitian dilakukan penyebaran kuesioner terhadap para karyawan PT. Kawasan Industri Candi yang memenuhi kriteria responden yang telah ditetapkan sebelumnya. Jumlah responden yang ditentukan berdasarkan kuesioner yang kembali dan dapat digunakan adalah 150 responden. Para karyawan yang menjadi responden penelitian akan dilihat karakteristiknya berdasarkan jenis kelamin, lamanya bekerja, lamanya menduduki jabatan, dan pendidikan terakhir. Karakteristik para responden ini akan memberi gambaran secara umum para karyawan di PT. Kawasan Industri Candi.

### Profil Responden

Peneliti melakukan analisa deskriptif terhadap responden guna memperoleh profil responden yang dijadikan sampel penelitian. Profil responden tersebut antara lain : jenis kelamin, tingkat jabatan, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja.

**Tabel 5**  
**Data Profil Responden (N = 150)**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	106	70,66
	Wanita	44	29,34
Tingkat Jabatan	Top	3	2
	Middle	38	25,34
	Low	109	72,66
Tingkat Pendidikan	SMA	101	67,34
	D3	34	22,66
	S1 & S2	15	10
Lama bekerja	≤ 5 Tahun	107	71,34
	6 – 10 Tahun	25	16,66
	Diatas 10 Tahun	18	12

Sumber : Data primer yang diolah, 2016



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

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram alur (*path diagram*) sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah dalam hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian, model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

### Uji Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM jika teknik estimasi yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*) maka asumsi multivariat normality mutlak harus dipenuhi (Gefen, et.al 2000; Hair et.al 1995).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ferdinand, 2000).

**Tabel 6**  
***Assessment of Normality***

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X22	1,000	7,000	-,228	-1,142	-1,225	-3,063
X21	1,000	7,000	,040	,200	-1,007	-2,518
X20	1,000	7,000	,250	1,250	-1,157	-2,892
X19	1,000	7,000	-,017	-,086	-1,087	-2,718
X18	1,000	7,000	-,029	-,143	-,836	-2,091
X12	1,000	7,000	-,176	-,881	-1,208	-3,019
X11	1,000	7,000	-,014	-,069	-1,038	-2,596
X10	1,000	7,000	-,068	-,340	-1,255	-3,138
X9	1,000	7,000	,032	,162	-1,300	-3,251
X8	1,000	7,000	,229	1,147	-,694	-1,736
X7	1,000	7,000	,182	,912	-1,015	-2,538
X6	1,000	7,000	-,063	-,314	-1,160	-2,899
X5	1,000	7,000	,085	,425	-1,220	-3,051
X17	1,000	7,000	-,139	-,694	-1,004	-2,509
X16	1,000	7,000	,118	,590	-,929	-2,323
X15	1,000	7,000	-,087	-,434	-1,100	-2,750
X14	1,000	7,000	-,191	-,953	-1,079	-2,697
X13	1,000	7,000	-,057	-,284	-1,117	-2,792
X4	1,000	7,000	,105	,526	-,986	-2,465
X3	1,000	7,000	-,006	-,028	-1,221	-3,052
X2	1,000	7,000	-,028	-,138	-,837	-2,093
X1	1,000	7,000	,145	,725	-1,188	-2,970
Multivariate					2,184	,411

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari hasil *Assessment of Normality*, Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 0,441 yang berada di bawah 2,58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variable observed tidak normal.

### Evaluasi Outliers

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

Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 22 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\chi^2 (22 ; 0,001) = 48,268$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 35,925 yang lebih kecil dari  $\chi^2$  tabel (48,268) yang berarti bahwa tidak terdapat *multivariate outliers* sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah outliers pada data penelitian.

### Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dalam sebuah kombinasi variabel eksogen. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah: 35149758,094. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas.

**Tabel 7**  
**Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas**

Sample Covariances (Group number 1)

	X22	X21	X20	X19	X18	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X17	X16	X15	X14	X13	X4	X3	X2	X1	
X22	3,874																						
X21	1,919	3,374																					
X20	1,861	2,049	4,297																				
X19	1,732	1,418	1,489	3,186																			
X18	1,475	1,509	1,458	1,534	2,652																		
X12	,959	,859	,969	1,052	1,068	3,734																	
X11	1,133	,893	,706	1,140	1,246	1,245	3,255																
X10	1,043	1,314	1,100	1,430	1,416	1,718	1,599	3,899															
X9	1,126	1,350	,796	1,205	1,482	1,589	1,442	1,533	4,033														
X8	1,003	,880	1,070	,681	,846	,627	,673	,828	1,104	2,898													
X7	1,268	,985	1,318	,713	,840	,753	,760	,846	,915	1,692	3,526												
X6	1,273	1,070	1,466	,768	,859	,714	,901	,896	,982	1,320	1,682	3,538											
X5	1,299	1,283	1,316	,952	,822	,636	,675	,619	,880	1,450	1,835	1,789	3,900										
X17	1,741	1,132	1,164	,849	1,011	1,655	,834	1,166	1,137	,880	,975	,930	,830	2,974									
X16	1,325	,999	1,198	,810	,870	1,086	,931	,765	,953	,574	,537	,957	,733	1,554	2,932								
X15	1,979	1,123	1,269	,952	1,068	1,316	1,402	1,453	,986	,704	,869	1,215	1,000	1,750	1,566	3,100							
X14	1,579	,895	1,216	,759	,608	1,073	,619	,964	,691	,757	,770	,891	,951	1,499	1,428	1,617	3,103						
X13	1,457	,994	1,370	,866	,854	,728	,738	,566	,987	,921	1,194	1,098	1,107	1,466	1,595	1,567	1,697	3,514					
X4	1,097	,846	,930	,746	1,107	1,191	1,115	,971	1,132	,862	,768	,927	1,072	,814	,890	1,025	,875	,863	3,327				
X3	1,471	1,078	1,391	,885	1,015	,797	1,035	1,234	1,098	,798	,823	1,173	1,038	1,335	1,302	1,278	,954	1,440	1,857	3,821			
X2	1,051	,768	,915	,774	,779	,379	,422	,387	,673	,408	,288	,533	,700	,445	,574	,520	,516	,684	1,387	1,725	2,793		
X1	1,470	1,041	1,160	,957	930	,873	,770	,673	,844	,688	,778	,822	,897	,865	,854	1,071	,838	1,054	1,695	1,952	1,845	3,303	

Condition number = 32,664

Eigenvalues

26,333 5,760 5,407 4,871 4,193 2,772 2,648 2,470 2,193 2,049 2,028 1,827 1,728 1,617 1,433 1,402 1,265 1,210 1,135 1,001 ,882 ,806

Determinant of sample covariance matrix = 35149758,094

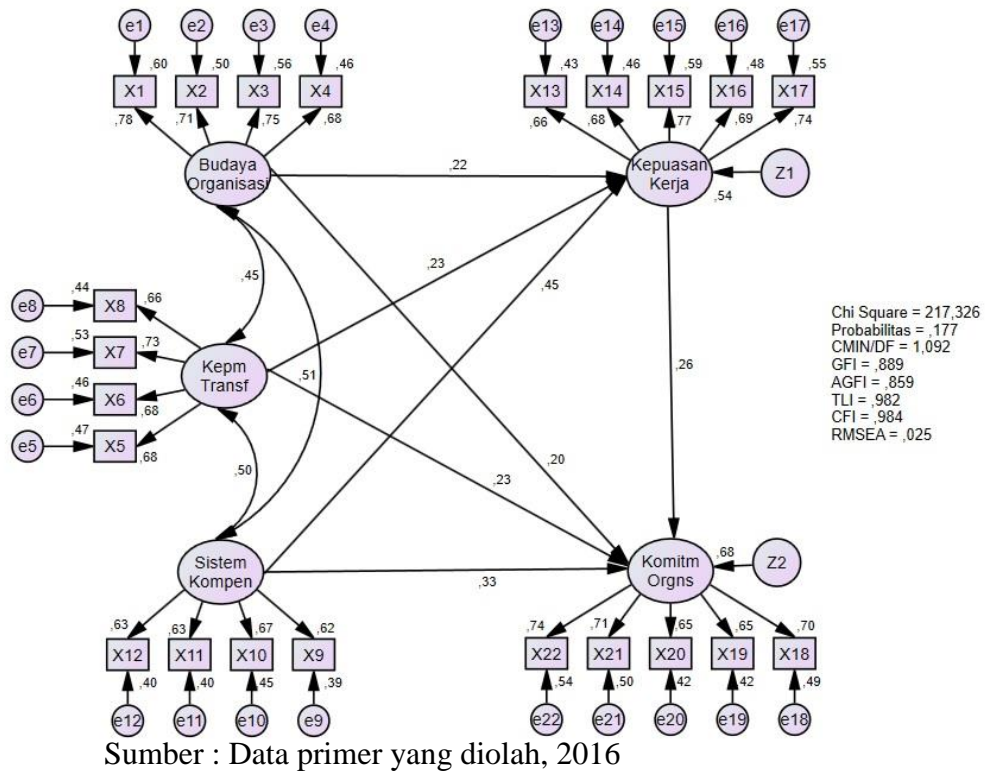
### Sample Covariances (Group number 1)

Menurut Tabel 5 dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah sebesar 35149758,094. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas sehingga data layak untuk digunakan.

### Pengujian Kelayakan Model

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *full model*. 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 2 berikut ini :

**Gambar 1**  
**Structural Equation Model**



Hasil uji terhadap model ditunjukkan pada Tabel 8 berikut ini :

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Full Model**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df=199)	<232,912	217,326	Baik
Probability	≥ 0,05	0,177	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,092	Baik
GFI	≥ 0,90	0,889	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,859	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,982	Baik
CFI	≥ 0,95	0,984	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,025	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan kriteria pengujian dalam kategori baik atau

memenuhi kriteria penilaian yang dipersyaratkan. Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi-Square* tabel. Semakin *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi-square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi-Square* hitung adalah 217,326, sedangkan nilai kritis/tabel *Chi-Square* dengan  $df = 199$  adalah 232,912. Oleh karena nilai *Chi-Square* hitung dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis / tabelnya ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi / model dianggap baik (diterima).

### Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat terpenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas seperti ditunjukkan pada tabel 9 berikut ini:

**Tabel 9**  
**Regression Weight Structural Equation Model**

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <--- Budaya_Organisasi	,216	,189	,093	2,028	,043
Kepuasan_Kerja <--- Kepm_Transf	,228	,208	,100	2,067	,039
Kepuasan_Kerja <--- Sistem_Kompen	,445	,440	,130	3,392	***
Komitm_Orgns <--- Kepuasan_Kerja	,258	,239	,119	2,020	,043
Komitm_Orgns <--- Budaya_Organisasi	,196	,159	,079	2,027	,043
Komitm_Orgns <--- Kepm_Transf	,229	,194	,086	2,261	,024
Komitm_Orgns <--- Sistem_Kompen	,326	,299	,128	2,333	,020

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

#### **H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 2,028 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Untuk nilai C.R. sebesar 2,028 dan probabilitas sebesar 0,043 memenuhi syarat penerimaan H1 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 : “Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja” terbukti.

#### **H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 2,067 dan dengan probabilitas sebesar 0,039. Untuk nilai C.R. sebesar 2,067 dan probabilitas sebesar 0,039 memenuhi syarat penerimaan H2 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 : “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja” terbukti.

### **H3 : Sistem Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh sistem kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 3,392 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Untuk nilai C.R. sebesar 3,392 dan probabilitas sebesar 0,000 memenuhi syarat penerimaan H3 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 : “Sistem Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja” terbukti.

### **H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 2,027 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Untuk nilai C.R. sebesar 2,027 dan probabilitas sebesar 0,043 memenuhi syarat penerimaan H4 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 : “Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional” terbukti.

### **H5 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 2,261 dan dengan probabilitas sebesar 0,024. Untuk nilai C.R. sebesar 2,261 dan probabilitas sebesar 0,024 memenuhi syarat penerimaan H5 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 : “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional” terbukti.

### **H6 : Sistem Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh sistem kompensasi terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 2,333 dan dengan probabilitas sebesar 0,020. Untuk nilai C.R. sebesar 2,333 dan probabilitas sebesar 0,020 memenuhi syarat penerimaan H6 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6 : “Sistem Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional” terbukti.

### **H7 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 2,020 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Untuk nilai C.R. sebesar 2,020 dan probabilitas sebesar 0,043 memenuhi syarat penerimaan H7 yaitu C.R. harus lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas harus kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 7 : “Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional” terbukti.

## **KESIMPULAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan di dalam penelitian, yaitu berupa “bagaimana meningkatkan komitmen organisasional yang ada pada organisasi?”. kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya agar komitmen organisasional meningkat maka perlu diupayakan untuk menciptakan kepuasan kerja dari para karyawan. Namun, kepuasan kerja dalam model penelitian ini terbukti dipengaruhi oleh tiga variabel eksogen yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan sistem kompensasi. Dari ketiga variabel

eksogen tersebut (budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan sistem kompensasi) diketahui bahwa sistem kompensasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja yang kemudian diikuti oleh kedua variabel lainnya yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Hasil pengujian terhadap masalah dari penelitian yang dilakukan pada bab IV menghasilkan tiga (3) proses dasar untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan, antara lain yaitu :

**Pertama**, komitmen organisasional dapat diwujudkan melalui kuatnya budaya organisasi yang nantinya juga akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional.

**Kedua**, Peningkatan komitmen organisasional dapat terwujud dengan terbentuknya kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan. Sedangkan kepuasan kerja karyawan dapat dibangun melalui gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan PT. Kawasan Industri Candi Semarang.

**Ketiga**, komitmen organisasional dapat diwujudkan melalui sistem kompensasi yang ada sehingga dapat memberikan kepuasan kerja dari para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan yang nantinya juga akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional.

## **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Beberapa implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Aspek kepuasan kerja yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan komitmen organisasional adalah kepuasan terhadap atasan / supervisor. Untuk itu manajemen perlu memperhatikan cara atasan dalam memimpin, meski pemimpin tidak akan bisa memuaskan semua karyawannya namun dengan cara memimpin haruslah dapat memberi rasa puas terhadap bawahannya. Karena kepuasan terhadap atasan memiliki nilai *loading factor* tertinggi dalam variabel kepuasan kerja. Kepuasan mereka kepada pemimpin maka akan membawa mereka kepada titik mau memberikan kontribusi lebih bagi organisasi dan menumbuhkan komitmen. Dalam teknisnya PT. Kawasan Industri Candi perlu memperhatikan dan mengevaluasi kepemimpinan para manajer dan supervisor yang ada, memperhatikan apakah kepemimpinan mereka dalam membawahi bawahan sudah telah memberikan rasa puas kepada bawahannya dengan melakukan pendekatan, peduli, mendengar, memahami dan ada hubungan yang baik yang terbangun bukan malah membebani mental karyawan bawahannya, hal tersebut tentu perlu dihindari. Dalam konteks ini semua bidang di PT. Kawasan Industri Candi tentu harus mengevaluasi dan mempedulikan kepuasan karyawan terhadap pemimpin terutama bidang lapangan yang rawan dengan debat dan ketegangan dengan pemimpin. Dengan situasi yang ada pemimpin lapangan harus bisa memimpin dengan baik dan member rasa puas kepada bawahannya meskipun tidak akan bisa memuaskan semua pihak.
2. Aspek budaya organisasi yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah komunikasi yang dibangun atasan dengan bawahan. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam jalannya kehidupan organisasi. Komunikasi yang buruk akan menghambat kinerja organisasi oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dan terus membangun komunikasi antara jajaran manajer dengan staff atau bawahan mereka. Hal ini merupakan indikator yang memiliki loading faktor tertinggi pada variabel budaya organisasi. Di PT. Kawasan Industri Candi yang perlu diperhatikan adalah komunikasi antara sektor lapangan dengan kantor, sebagai contoh bidang CCTV dengan *Checker* lapangan harus dibangun komunikasi yang baik agar dalam pengawasan keberangkatan truck dapat ditangani dengan baik.
3. Aspek gaya kepemimpinan transformasional yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah kekaguman karyawan terhadap pemimpin. Faktor yang mampu mempengaruhi kekaguman bawahan terhadap pemimpin adalah

karisma, inspiratif, memotivasi bawahan, dekat dengan bawahan dan memanusiakan manusia. Indikator ini memiliki loading faktor tertinggi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan aspek kepemimpinan yang ada agar mampu menciptakan nilai – nilai inspiratif, memotivasi, dekat dengan bawahan dalam memimpin. Implikasi di PT. Kawasan Industri adalah para manajer dan supervisi harus lebih dan terus membawa ciri kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan ataupun yang sudah ada saat ini dengan lebih memperhatikan lagi nilai – nilai yang mampu menimbulkan kekaguman karyawan terhadap pemimpin.

4. Aspek sistem kompensasi yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah peluang karyawan mendapatkan gaji lebih tinggi daripada karyawan sejabatannya. Indikator ini memiliki nilai *loading factor* tertinggi dari variabel sistem kompensasi. Adanya peluang ini mampu membuat para karyawan lebih terpacu dan bersemangat dalam bekerja di dalam perusahaan ini serta dapat meningkatkan motivasi mencapai prestasi kerja dari setiap individu karyawan yang nantinya berimbas langsung kepada kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan komitmen organisasional. DI PT. Kawasan Industri Candi telah menerapkan sistem kompensasi berdasarkan prestasi dan kinerja dan mereka juga menerapkan peluang untuk karyawan bisa mendapatkan gaji yang lebih tinggi dibanding rekan sejabatnya apabila prestasi dan kinerja mereka lebih diatas rata – rata. Hal ini perlu terus dijaga dan dijadikan acuan untuk memaksimalkan kinerja mereka. Apabila mereka berhasil mencapainya maka akan menimbulkan kepuasan dari diri mereka dan akan berdampak pada komitmen organisasional.
5. Secara umum bagi manajemen (manajer, pemimpin ataupun pemilik perusahaan) PT. Kawasan Industri Candi Semarang diharapkan dapat selalu meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus dapat mengevaluasi faktor -faktor apa saja yang dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja dari para karyawan seperti contoh faktor kebijakan sistem kompensasi, masalah gaya kepemimpinan dan penerapan budaya organisasi serta kebijakan lainnya. Perusahaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya maka berimbas langsung kepada menurunnya keinginan untuk berpindah dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi dengan demikian komitmennya dalam organisasi juga akan ikut meningkat (George & Jones, 1996).

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki keterbatasan terutama dalam hal :

1. Dalam penelitian ini hanya terdapat populasi sebesar 420 karyawan namun karena kebijakan dari perusahaan maka hanya 165 responden yang dijadikan sampel dan hanya 150 responden yang digunakan..
2. Dalam pengambilan sampel ada keterbatasan peneliti untuk menemui responden, karyawan yang sibuk, dan waktu yang terbatas untuk ditemui dilapangan. Untuk itu sebagian peneliti menitipkan kepada orang dalam untuk memastikan kuesioner diisi dengan benar oleh responden.
3. Pada pengujian *goodness of fit* model penelitian nilai indeks GFI dan AGFI masih marginal. Sedikit dibawah standar *cut off* yang ditetapkan.

## AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini maka pada bagian ini dikemukakan saran-saran bagi penelitian di masa yang akan datang (*suggestion for future research*), sebagai berikut :

1. Penelitian mendatang dapat menggunakan sampel yang lebih representative mewakili semua wilayah populasi.
2. Penelitian mendatang dapat lebih mengusahakan bertemu dengan responden sehingga dapat dilakukan pengisian kuesioner dengan wawancara singkat.
3. Penelitian mendatang dapat dilakukan pada beberapa perusahaan sejenis semisal pada industri otomotif, industri pangan maupun industri yang lain sehingga lebih mendapatkan variasi kajian sesuai dengan bidang perusahaan yang memiliki budaya, sistem kompensasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda – beda.

## DAFTAR PUTAKA

- A.F. Stoner James, DKK, 1996. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Agus Heri Prayatna & Made Subudi, 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 2, 2016: Hal. 845 - 872 ISSN : 2302-8912.
- 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.
- Anastasia Tania & Eddy M. Sutanto, 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife Di Surabaya* AGORA Vol. 1, No. 3, 2013
- Anoraga Panji, 2006. *Psikologi Kerja* , Rhineka Cipta Jakarta.
- Ardana, K.I., Mujiati N., Utama, M.W., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arep, Ishak & Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- As'ad, Moh. 2000. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumberdaya Manusia*, Edisi 4, Yogyakarta: Liberty
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bass, B. M. 1999. *Two Decades of Research and Development on Transformational Leadership*. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 1, Page. 0-32.
- Bersona, Yair. & Avolio, Bruce J. 2004. *Transformasional Leadership and The Dissemination of organisasional Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm*. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 625-646. Page 1 – 5.



- Boles, James, et al. 2007. *The Relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organization commitment*. Journal Of Business and Industrial Marketing Vol. 22. No. 5 Page 1.
- Çetin, Münevver et. al 2012. *The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks* Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 ( 2012 ) Page. 227 – 235
- Cherry, Kendra. What Is a Survey? Online: <http://psychology.about.com/od/researchmethods/f/survey.htm> (Diakses 20 Maret, 2016)
- Chiun Lo May, Ramayah T., Min Hii Wei and Songan Peter, 2010. *The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange*, *Asia Pacific Bussines Review*, Vol 16, No1-2, Hal 79-103
- Curtis & Wright, 2001. *Retaining Employees-The Fast Track to Commitment*, *Management Research News*, Volume 24.
- Cushway, Barry & Derek Lodge. 2000. *Organizational Behaviour and design*. Jakarta. Elex Media Computindo.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen*. Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta : Erlangga.
- Darwish A.Yousef. 2000. *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting*, *Personnel Review*, Vol 29 Iss: 5 Page. 567 – 592
- Daulatram, B Lund. 2003. *Organization Culture and Job Satisfaction*. *Journal of business and Industrial Marketing*. Vol 18 No 3 2003 Page. 219-236.
- Davis Keith., 1985. *Perilaku dalam organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Davis, Keith dan Kohn W. Newstrom, Agus Dharma (pent), 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Dessler, Gary, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Dewi Kapsari Ariyani, 2013. “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mandalatama Armada Motor Semarang”, *Universitas Dian Nuswantoro Semarang*.
- Edgar, H. Schein, 1991. *Organizational Culture and Leadership*, Oxford Jossey Bass Publisher, San Fransisco.
- E.J. Lumley, M. Coetzee, R. Tladinyane & N. Ferreira, 2011. *Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment*

- George, J.M. and Jones, G.R. 1996. *The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effect of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood*. Journal of Applied Psychology.
- Ghozali, Imam, 2006. Aplikasi Analisis Multivarite Dengan SPSS, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2009. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, et.al, 1997. Organisasi dan manajemen (prilaku – struktur – proses), Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Erlangga.
- Gunlu Ebru , Aksarayli Mehmet & Percin Nilufer Sahin, 2009. *Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), Page 693-717.
- Hadari Nawawi & Martini Hadari, 2004. Kepemimpinan yang Efektif, Yogyakarta: *Gadjah Mada University Press*.
- Handoko, T Hani 2007. Mengukur kepuasan kerja. Jakarta. Jakarta Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan ke enambelas, Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Hemphill, John K., dan Coons, Alvin E. 1957. *Development Of The Leader Behavior Description Questionnaire. In Leader Behavior : Its Description And Measurement. Edited by Stogdill R. dan Coons, A. Columbus : Ohio State University, Bureu of Bussiness Research*.
- Hersey, 2004. Kunci Sukses Pemimpin Situasional. Jakarta Delaprasata.
- Hughes, Richard L, Ginnet & Curphy. 2002. Leadership. The McGraw-Hill Companies. Yuwono dan Khajar, Ibnu. 2005. Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Tinggi D.I. Yogyakarta. *Jurnal Review Bisnis Indonesia* Vol. 1. No. 1. Diunduh tgl 26 Agustus 2011.
- Huma Abid Alvi et. al. 2014. *Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction*.
- Husein Umar. 2007. Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Husein, Umar, 2008. Desain Penelitian MSDM dan perilaku karyawan. Seri Desain penelitian bisnis- No.1, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Ida Ayu Brahmasari, Agus Suprayetno, 2008. “Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia”. Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.

- Janssen-Heijnen, G., Smulders, S., Lemmens, P., Smeenk, M., Geffen, A.V. and Coebergh, JW. 2004. *Effect of comorbidity on the treatment and prognosis of elderly patients with non-small cell lung cancer, Thorax* ; 59 : 602–607.
- J. Supranto. 1996. *Statistik Teori dan Aplikasi. Jilid I, Edisi Kelima*, Jakarta.
- Kerego, K & Mthupha, D.M., 1997. *Job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland. South African Journal of Agricultural Extension*, 23(2), Page 19-24.
- Kirk L. Rongga. 2001. *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, Academy Of management Review. July*.
- Krech et al. 1982. *Individual In Society. London: McGraw Hill Intern. Book Co.*
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Edisi 5. Jakarta: Salemba empat.
- Lieke E. M. W., 2008. “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X” *Jurnal Universitas Gunadarma*.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. 2002. *Developing a leadership- rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, Page. 149- 163.
- Luthans, Fred. 2002. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- L. Mathis, Robert – H. Jackson, John., 2011. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat
- Madura, Jeff. 2001. *Pengantar Bisnis*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Management Study Guide, 2013. <http://managementstudyguide.com/>
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marcelene Caroselli 2000. *Leadership Skills for Managers*, New York McGraw-Hill.

- Mas,ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Merit System Questionnaire. Online [https://bb.tulsacc.edu/bbcswebdav/xid-175762\\_4](https://bb.tulsacc.edu/bbcswebdav/xid-175762_4) (Diakses 8 Juni 2016)
- Miller, L.E. 1991. *Agr. Edu 885 research methods*. Ohio State University.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Naderi Anari, Nahid. 2012. *Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment, Vol 24, Iss 4. Page 256 – 269.*
- Nelson, D.L dan J.C. Quick, 2006. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., & Wright, Patrick M. 2010. "Manajemen Sumber Daya Manusia": Mencapai Keunggulan Bersaing. (Edisi 6, Jilid 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Pabundu, Tika, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Cetakan Pertama, PT Bumi Aksara.
- Panggabean, S., Mutiara, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pareke, Fahrudin Js. 2004. *Jurnal Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian*. [www.fokus.ekonomi.co.id](http://www.fokus.ekonomi.co.id) Vol. 2 Agustus 2004
- Pounder, James S., 2001, *New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship*, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/6, Page. 281-290.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, SP dan Judge. 2011. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat. Jakarta
- Wang, Xiaohui and Yang, Bayin., 2007. *The Culture of Learning Organization in Chinese State-owned and Privately-owned Enterprises: An Empirical Study*. Research article in *Front Business Review China Higher Education Press and Springer Verlag*.