

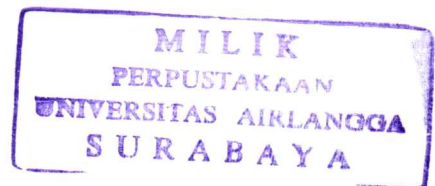
DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMUNIKASI ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA SERTA KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI PEMERINTAH KOTA SURABAYA

Dis E.08/09
Ikhsan
P.



IKHSAN



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMUNIKASI
ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA SERTA
KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI
PEMERINTAH KOTA SURABAYA**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari : Senin
Tanggal : 26 Nopember 2007
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**IKHSAN
NIM : 090315286 D**

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 12 Maret 2008

OLEH

PROMOTOR

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Effendie', written over a horizontal line.

Prof. Dr. H. Effendie, SE
NIP: 130 531 816

KO-PROMOTOR

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Imam Syakir', written over a horizontal line.

Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE
NIP: 130 675 531

Telah diuji pada

Tanggal 31 Agustus 2007

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo. Drs. Ec.,Ak.

Anggota : Prof. Dr. H. Effendie, SE.

Prof. Dr. H. Iman Syakir, SE.

Prof. Budiman Chr., Drs. Ec., MA., Ph.D

Prof. Dr. Armanu Thoyib, M. Sc.

Dr. Warsono, Drs. ME.

Dr. Solimun, Ir. MS.

**Ditetapkan Dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga**

Nomor : 7989/J03/PP/2007

Tanggal : 17 September 2007

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program studi Ilmu Ekonomi pada program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Disertasi ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, bantuan, dorongan serta doa restu dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini saya menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

Prof. Dr. H. Effendi, SE., Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, selaku Promotor dan Ketua program Studi Ilmu Ekonomi program Doktor yang dengan ketulusan hati telah memberikan motivasi dan arahan dalam proses penulisan disertasi ini.

Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE., Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, selaku Ko-Promotor dengan kesabaran dan ketulusan hati telah membimbing dan mengarahkan dalam proses penulisan disertasi ini.

Prof. Dr. H. Fasich, Apt., Rektor Universitas Airlangga Surabaya dan Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr., mantan Rektor Universitas Airlangga Surabaya. Prof. Dr. Hj. Sri Hayati SH., MS. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga dan Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr., mantan Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Program Doktor pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. DR. H. Soeroso Imam Zadjuli, SE., mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya atas kesempatan dan semua fasilitas yang diberikan selama menempuh pendidikan Program Doktor di Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. Budiman Chr.Drs. Ec.,MA., Ph.D, Prof. Dr. Prawoto Wignjohartono. Drs. Ec.,Ak., Prof. Dr. Armanu Thoyib, M.Sc., Dr. Warsono, Drs., ME.,Dr. Solimun, Ir., MS. Yang telah memberikan masukan, evaluasi dan pandangannya guna penyempurnaan disertasi ini

serta kesediaannya menjadi tim penguji dalam penilaian naskah disertasi ini.

Para Dosen pengajar Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga pada bidang studi Ilmu Ekonomi yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang selama ini banyak memberikan bekal teori sehubungan dengan penulisan Disertasi ini.

Seluruh Pejabat Eselon II dan III Pemerintah Kota Surabaya dengan ketulusan dan kesabarannya banyak membantu dalam memberikan informasi dan data sehubungan dengan penelitian untuk Disertasi ini.

Tidak lupa orang tua tercinta H. A. Rahim dan Hj. Fathimah, H. Soeryadi Setiawan dan Hj. Lily Soeryadi yang selalu memberikan motivasi, dorongan moril, materiil maupun spiritual agar dapat melanjutkan studi ke jenjang tertinggi. Istri tercinta Shinta Setia dan anak-anakku tersayang Sulthan Muhammad Aufar dan Malika Janeeta Az-Zahra, serta seluruh kakak dan adik yang telah memberikan doa, pengertian dan pengorbanan besar demi terselesainya studi dan penulisan disertasi ini.

Untuk teman-temanku program Doktor Universitas Airlangga Surabaya, yang telah menjadi teman diskusi dan memberikan semangat selama mengikuti pendidikan Program Doktor di Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Semoga semua kebaikan tersebut diterima Allah SWT sebagai amal ibadah dan mendapat imbalan pahala yang lebih banyak bagi seluruh pihak baik secara pribadi maupun instansi, termasuk pihak-pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini.

RINGKASAN

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap komunikasi Organisasional Dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya

Kota Surabaya merupakan kota metropolitan terbesar di Jawa Timur dan merupakan ibukota provinsi Jawa Timur. Organisasi pemerintahan di Kota Surabaya merupakan barometer bagi wilayah-wilayah lain di sekitarnya. Organisasi pemerintah di kota Surabaya terdiri dari 10 (sepuluh) Bagian, 12 (Dua Belas) Badan, 16 (Enam Belas) Dinas.

Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Organisasional Dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya. Studi ini menggunakan variabel bebas (*independent variable*) adalah Kepemimpinan, variable antara (*intervening variable*) adalah Komunikasi Organisasional dan Kepuasan Kerja dan variable terikat (*dependent variable*) adalah Komitmen Organisasional.

Sampel studi ini berjumlah 137 (seratus tigapuluh tujuh) orang pegawai eselon III pada Pemerintah Kota Surabaya. Hipotesis diuji dengan menggunakan metode *statistic Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan paket software AMOS Ver. 4.0, guna memperoleh hasil hubungan kausalitas antar variable yang dikembangkan dalam model. Hasil analisis statistik dengan model SEM menunjukkan hasil sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasional, dengan koefisien jalur sebesar 0,965 dengan taraf signifikansi 0,000. berarti hipotesis 1 (pertama) secara empirik diterima. Dengan demikian semakin efektif kepemimpinan, maka komunikasi organisasional yang berlangsung akan semakin efektif pula. Kepemimpinan di Pemerintah Kota Surabaya dinilai mempunyai kompetensi yang tinggi dalam kegiatan komunikasi, sehingga iklim komunikasi menjadi sangat kondusif.
2. Kepemimpinan berpengaruh non signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,095 dan signifikansi 0,523, maka hipotesis 2 (kedua) ditolak. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di Pemerintah Kota Surabaya belum bermakna dalam memberikan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan latar belakang responden yang memiliki golongan, jabatan dan pendidikan yang tinggi, sehingga memiliki tuntutan yang tinggi dan menyebabkan pemimpin kesulitan untuk memenuhinya.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien jalur sebesar 0,462, berarti hipotesis 3 (ketiga) dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan bagi pegawai maka komitmen organisasional pegawai

akan semakin meningkat, keinginannya untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi tersebut semakin kuat.

4. Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis 4 (keempat) dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,898 dengan taraf signifikansi 0,000. Artinya semakin berlangsung baik komunikasi antara atasan dengan bawahan dan antar pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi.
5. Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien jalur sebesar 0,296 dan taraf signifikansi 0,000, berarti hipotesis 5 (kelima) dapat diterima. Artinya semakin baik persepsi pegawai terhadap berlangsungnya komunikasi organisasional, maka akan berpengaruh meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi/Pemerintah Kota Surabaya.
6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien jalur sebesar 0,308 dan signifikansi 0,000, hal ini berarti hipotesis 6 (keenam) dapat diterima. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula komitmen terhadap organisasi dari pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
7. Hasil studi ini menolak teori kepemimpinan yang diungkap oleh Nowack (2004) dan Youseph (2000). Teori tersebut menyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan semakin membuat pegawai puas, sedangkan pada hasil studi disertasi ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh nonsignifikan terhadap kepuasan kerja.
8. Pegawai eselon III merupakan pegawai yang sudah memiliki tingkat kematangan yang tinggi (M4) yaitu pegawai yang mampu dan memiliki keyakinan tinggi untuk menjalankan tugas, mereka dapat menerima pendelegasian tugas kedinasan sesuai dengan tupoksi dan tanggung jawabnya, dengan demikian pola kepemimpinan yang lebih tepat diterapkan pada pegawai eselon III di Pemerintah Kota Surabaya adalah yang bersifat memberikan dukungan, arahan dan pendelegasian tanggung jawab.
9. Berdasarkan kedelapan kesimpulan tersebut, secara umum dapat disimpulkan secara terintegrasi bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan terhadap komitmen organisasional, pengaruh komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah signifikan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah nonsignifikan.

SUMMARY

Leadership Effect on The Organizational Communication and Work Satisfaction and Organizational Commitment of Surabaya City Government Employees

Surabaya city is the biggest metropolitan city in East Java and the capital of East Java province. The government organization in Surabaya City is barometer for other surrounding regions. The governmental organization in Surabaya City consists of 10 (ten) Section, 12 (twelve) Boards and 16 (sixteen) Agencies.

This Study is aimed to test the effect of Leadership on the Organizational Communication and work Satisfaction and Organizational Commitment of Surabaya City Government Employess. This study employs an independent variable namely Leadership, an Intervening variables namely Work Satisfaction and Organizational Commitment and a dependent variable namely Organizational Communication.

The sample of this study consist of 137 (one hundred and thirty seven) 3rd rank officers of Surabaya City Government. The hypothesis is tested by means of Structural Equation Modeling (SEM) statistic method using AMOS Ver. 4.0 software package in order to obtain inter-variable causal relation result developed in the model. The result of statistic analysis is SEM model shows as follows:

1. Leadership has significant effect on the organizational communication, with line coefficient in the amount of 0,965 with positive and significant level is 0,000 which means that the 1st (first) hypothesis is empirically accepted. Thereby, more effective the leadership is, the organizational communication is progress will also be effective. The leadership in Surabaya City Government is evaluated to have a high competence of communication activity, so that the communication climate becomes very conducive.
2. Leadership has non-significant effect on work satisfaction with line coefficient of 0,095 and significant of 0,523. Which mean that the 2nd (second) hypothesis is rejected. It indicates that the leadership in Surabaya City Government does not give work satisfaction yet due to the background of respondents who have high category, position and education. Consequently, they have high expectation that is difficult to be satisfied by the leader.
3. Leadership has significant effect on the organizational commitment with line coefficient of 0,462 which means that the 3rd (third) hypothesis can be accepted. It indicates of that better leadership will improve the organizational commitment of employees and they will also have such strong motivation to stay as the member or organization.

4. Organizational communication and significant effect on work satisfaction. Thereby, the 4th (fourth) hypothesis can be accepted. It is indicated by a line coefficient of 0,898 and significant level is 0,000. which means that the better communication between the superior and the subordinate and among employees will improve their satisfaction.
5. Organizational communication has significant effect on organizational commitment which line coefficient of 0,296 and significant level of 0,000 which means that the 5th (five) hypotheses can be accepted. It indicates that better perception of employees toward the progress of organizational communication will improve the commitment of Surabaya City Organization/ Government.
6. Work satisfaction has significant effect on organizational commitment, by line coefficient which line coefficient of 0,308 and significant of 0,000 which means that the 6th (sixth) hypotheses can be accepted. It indicates that higher work satisfaction of employees will improve their commitment to the organization of Surabaya City Government employees.
7. This study refutes the leadership theory by Nowack (2004) and Youseph (2000). They said theory states that better leadership will give more satisfaction to the employees, while according to the result of this dissertation study, leadership does not have any significant effect on work satisfaction.
8. The 3rd rank employees are those employees who have had high maturity (M4) already that they are able and have high confidentiality to perform their duties. They can take the official duty delegation according to their responsibility. Therefore, the pattern of leadership that is compatible with the 3rd rank employees of Surabaya City Government is the leadership that can support, direct and delegate responsibility.
9. As referred to those eight conclusions, it can be generally and integrally concluded the effect of leadership on both organizational communication and organization commitment, the effect of organizational commitment on both work satisfaction and organizational commitment, and the effect of work satisfaction on organizational commitment are significant, while the effect of leadership on work satisfaction is non-significant.

ABSTRACT

ABSTRACT

Leadership Effect on The Organizational Communication and Work Satisfaction and Organizational Commitment of Surabaya City Government Employees

This Study is aimed to test the effect of Leadership on the Organizational Communication and work Satisfaction and Organizational Commitment of Surabaya City Government Employses. This study employs an independent variable namely Leadership, an Intervening variables namely Work Satisfaction and Organizational Commitment and a dependent variable namely Organizational Communication.

The sample of this study consist of 137 (one hundred and thirty seven) 3rd rank officers of Surabaya City Government. The hypothesis is tested by means of Structural Equation Modeling (SEM) statistic method using AMOS Ver. 4.0 software package in order to obtain inter-variable causal relation result developed in the model.

The result of statistic analysis concluded that the effect of leadership on both organizational communication and organization commitment, the effect of organizational commitment on both work satisfaction and organizational commitment, and the effect of work satisfaction on organizational commitment are significant, while the effect of leadership on work satisfaction is non-significant.

Key Word : Leadership, Organizational Communication, Work Satisfaction, Organizational Commitment

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Pra Syarat Gelar	iii
Pengesahan	iv
Penetapan Panitia Penguji	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Ringkasan	viii
Summary.....	x
Abstract.....	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	18
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Kepemimpinan dalam Organisasi	20
2.2 Komunikasi Organisasional	34
2.3 Kepuasan Kerja	45
2.4 Komitmen Organisasional	53
2.5 Penelitian Terdahulu	60
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	80
3.1 Kerangka Konseptual	80
3.2 Hipotesis	87

BAB 4 METODE PENELITIAN	89
4.1 Rancangan Penelitian	89
4.2 Populasi, Sampel, Besar dan Teknik Pengambilan Sampel	90
4.3 Variabel Penelitian	91
4.3.1 Klasifikasi Variabel	92
4.3.2 Definisi Operasional Variabel	92
4.4 Instrumen Penelitian	102
4.5 Prosedur Pengambilan Data	103
4.6 Cara Pengolahan dan Analisis Data	104
4.6.1 Analisis <i>Factor Confirmatory</i>	104
4.6.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	108
4.6.2.1 Pengembangan Model Teoritis	110
4.6.2.2 Pengembangan Diagram Jalur	111
4.6.2.3 Konversi Diagram Jalur ke dalam Persamaan	111
4.6.2.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	114
4.6.2.5 Menilai Masalah Identifikasi	115
4.6.2.6 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	115
4.6.2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model	120
 BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	 121
5.1 Karakteristik Responden.....	121
5.1.1 Jabatan.....	121
5.1.2 Golongan.....	121
5.1.3 Pendidikan.....	122
5.1.4 Latar Belakang Pendidikan.....	122
5.1.5 Umur.....	123
5.1.6 Lama Bekerja.....	123
5.1.7 Jenis Kelamin.....	124
5.2 Hasil dan Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	124
5.3 Analisis Statistik Deskriptif.....	127
5.3.1 Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk kepemimpinan.....	127

5.3.2	Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk Komunikasi Organisasional.....	129
5.3.3	Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk Kepuasan Kerja.....	131
5.3.4	Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk Komitmen Organisasional.....	132
5.4	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori.....	133
5.5	Asumsi SEM.....	135
5.5.1	Uji Data Outliers.....	135
5.5.2	Uji Normalitas Data.....	136
5.5.3	Uji Linieritas.....	136
5.6	Hasil Analisis SEM.....	137
5.6.1	Hasil Analisis SEM Tahap Awal.....	137
5.6.2	Hasil Analisis SEM Tahap Akhir.....	139
5.7	Hasil Pengujian Hipotesis.....	140
BAB 6 PEMBAHASAN		143
6.1	Hasil Analisis Deskriptif.....	144
6.1.1	Deskripsi Variabel Karakteristik Responden.....	144
6.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	148
6.1.2.1	Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan	149
6.1.2.2	Persepsi Responden Terhadap Komunikasi Organisasional.....	153
6.1.2.3	Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....	156
6.1.2.4	Persepsi Responden Terhadap Komitmen Organisasional	158
6.2	Hasil Analisis Pengujian Hipotesis.....	160
6.2.1.1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi Organisasional	161
6.2.1.2	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	162
6.2.1.3	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional.....	167

6.2.1.4 Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	169
6.2.1.5 Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Komitmen Organisasional.....	171
6.2.1.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	173
6.3 Keterbatasan Studi.....	175
 BAB 7 PENUTUP.....	 177
Kesimpulan.....	177
Saran.....	180
 Daftar Pustaka	 183

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 4.1 Jumlah Pejabat eselon II, III, IV Pemerintah Kota Surabaya.	91
Tabel 4.2 Variabel, Dimensi, Indikator dan Item Penelitian.....	100
Tabel 4.3 Justifikasi Teori untuk Model Konseptual Penelitian.....	110
Tabel 4.4 Memilih Teknis Estimasi.....	115
Tabel 4.5 Goodness Of Fit Indices.....	117
Tabel 5.1 Deskripsi Jabatan Responden.....	121
Tabel 5.2 Deskripsi Golongan Responden.....	121
Tabel 5.3 Deskripsi Pendidikan Responden.....	122
Tabel 5.4 Deskripsi Latar Belakang Responden.....	122
Tabel 5.5 Deskripsi Umur Responden.....	123
Tabel 5.6 Deskripsi Lama Bekerja Responden.....	123
Tabel 5.7 Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	124
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian untuk Variabel Kepemimpinan.....	125
Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian untuk Variabel Komunikasi Organisasional.....	125
Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	126
Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian untuk Variabel Komitmen Organisasional.....	126
Tabel 5.12 Hasil Analisis deskriptif Variabel Kepemimpinan.....	128
Tabel 5.13 Hasil Analisis deskriptif Variabel Komunikasi Organisasional.....	130
Tabel 5.14 Hasil Analisis deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	131
Tabel 5.15 Hasil Analisis deskriptif Variabel komitmen Organisasional..	132
Tabel 5.16 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan..	133
Tabel 5.17 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel komunikasi Organisasional.....	134
Tabel 5.18 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja.	134
Tabel 5.19 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional.....	135

Tabel 5.20 Pengujian Asumsi Linieritas.....	137
Tabel 5.21 Pengujian Goodness of Fit Overall Model Tahap Awal.....	138
Tabel 5.22 Pengujian Goodness of Fit Overall Model Tahap Akhir.....	139
Tabel 5.23 Hasil Pengujian Hipotesis.....	140

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Struktur Organisasi Dinas di Pemerintah Kota Surabaya. .	3
Gambar 1.1 Struktur Organisasi Badan di Pemerintah Kota Surabaya.	4
Gambar 1.1 Struktur Organisasi Bagian di Pemerintah Kota Surabaya.	5
Gambar 2.1 Perbedaan Penekanan Gaya Kepemimpinan dalam Penggunaan Wewenang.....	24 29
Gambar 2.2 Kepemimpinan Situasional Hersey and Blanchard	29
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir	80
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual	85
Gambar 4.1 Confirmatory Factor Analysis Kepemimpinan	105
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis Komunikasi Organisasional.	106
Gambar 4.3 Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Kerja	107
Gambar 4.4 Confirmatory Factor Analysis Komitmen Organisasional...	108
Gambar 5.1 Diagram Jalur Hasil Analisis SEM pada Tahap Awal.....	138
Gambar 5.2 Diagram Jalur Hasil Analisis SEM pada Tahap Akhir.....	139

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Peta Teori.....	191
Lampiran 2. Kuesoner.....	195
Lampiran 3. Hasil Kuesoner.....	199
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	204
Lampiran 5. Hasil Analisis Deskriptif.....	209
Lampiran 6. Asumsi Linieritas.....	216
Lampiran 7. Hasil Analisis SEM.....	222

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. (Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 /2004). Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah. Secara umum perangkat daerah terdiri dari unsur staf yang membantu penyusunan kebijakan dan koordinasi, diwadahi dalam lembaga sekretariat, unsur pendukung tugas kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, diwadahi dalam lembaga teknis daerah, serta unsur pelaksana urusan daerah yang diwadahi dalam lembaga dinas daerah.

Dasar utama penyusunan perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintahan yang perlu ditangani. Namun tidak berarti bahwa setiap penanganan urusan pemerintahan harus dibentuk ke dalam organisasi tersendiri. Besaran organisasi perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor kemampuan keuangan, kebutuhan daerah, cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas, luas wilayah kerja dan kondisi geografis, jumlah dan kepadatan penduduk, potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani, sarana.

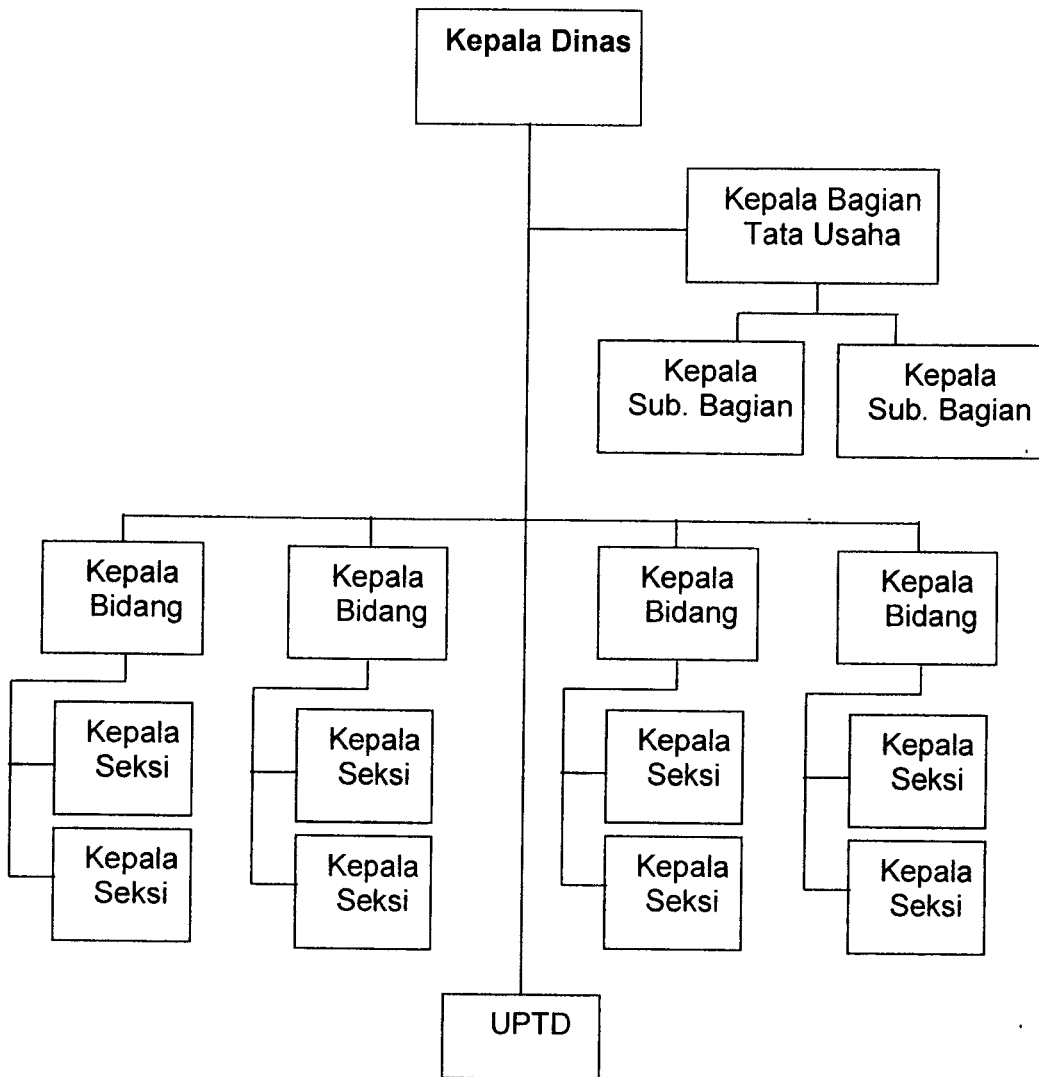
dan prasarana penunjang tugas. Oleh karena itu kebutuhan akan organisasi perangkat daerah bagi masing-masing daerah tidak senantiasa sama atau seragam.

Tata cara atau prosedur, persyaratan, kriteria pembentukan suatu organisasi perangkat daerah ditetapkan dalam peraturan daerah yang mengacu pedoman yang ditetapkan daerah.

Sebagai kota terbesar dan ibu kota Provinsi di Jawa Timur, maka organisasi pemerintahan Kota Surabaya merupakan barometer bagi wilayah-wilayah lain disekitarnya. Organisasi pemerintahan Kota Surabaya terdiri dari 10 (sepuluh) Bagian, 12 (dua belas) Badan dan 16 (enam belas) Dinas. Sesuai dengan Peraturan Daerah Pemerintah Kota Surabaya No. 14 Tahun 2005 tentang Organisasi Dinas Kota Surabaya dan No. 15 Tahun 2005 tentang Organisasi Lembaga Teknis Kota Surabaya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dinyatakan bahwa Sekretaris Daerah adalah jabatan eselon IIa. Kepala Dinas, Asisten Sekretaris Daerah, Kepala Badan dan Sekretaris DPRD adalah eselon IIb. Sedangkan Kepala Bagian dan Kepala Bidang adalah jabatan eselon IIIa. Di Kota Surabaya terdapat 27 pejabat eselon II, 137 pejabat eselon III dan 287 pejabat eselon IV yang tersebar di Organisasi Pemerintah Kota Surabaya.

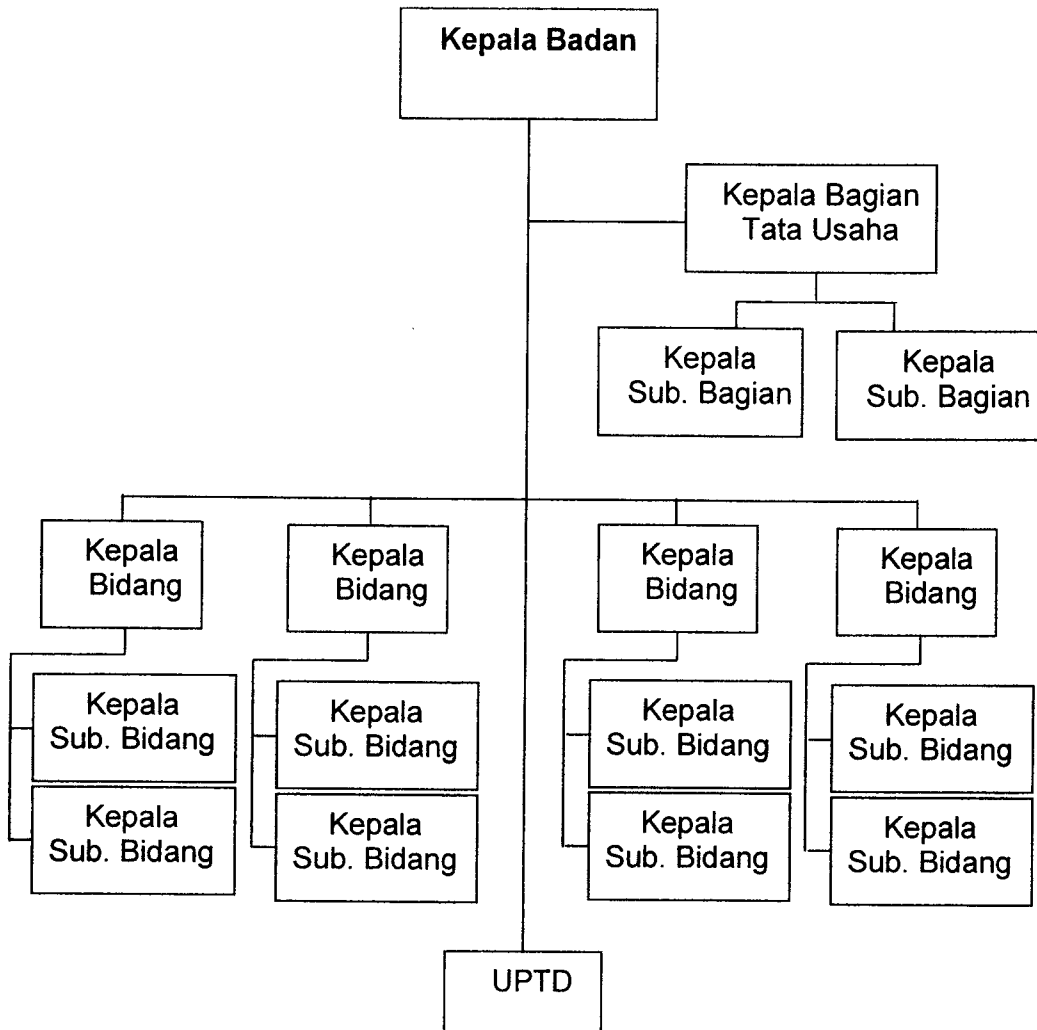
Pada Dinas terdiri dari Kepala Dinas sebagai eselon II, Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepala Bidang sebagai eselon III serta Kepala Seksi sebagai eselon IV, seperti gambar dibawah ini.



Gambar 1.1

Struktur Organisasi Dinas di Pemerintah Kota Surabaya

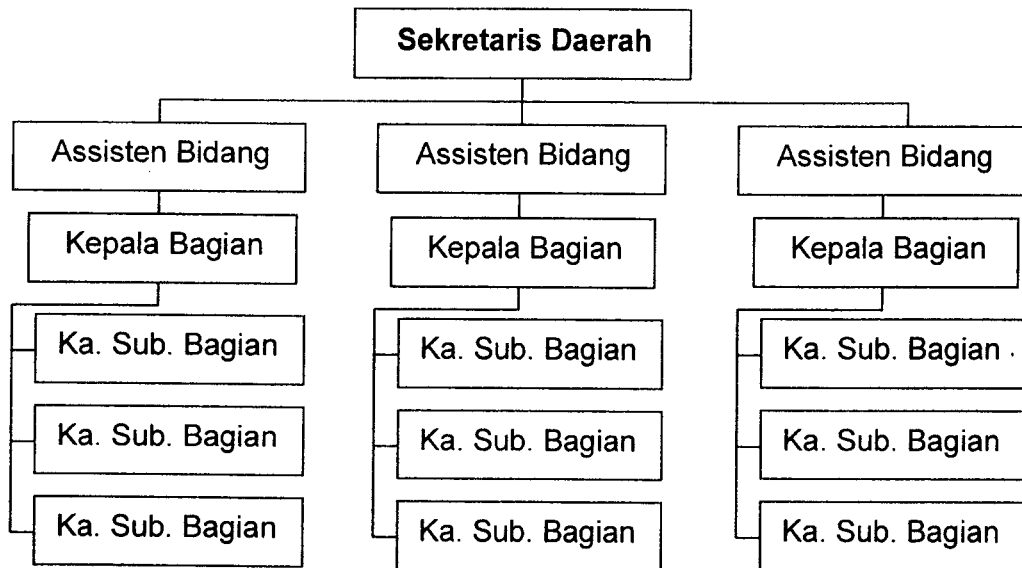
Pada Badan terdiri dari Kepala Badan sebagai eselon II, Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepala Bidang sebagai eselon III serta Kepala Sub Bidang sebagai eselon IV, seperti gambar dibawah ini.



Gambar 1.2

Struktur Organisasi Badan Pemerintah Kota Surabaya

Pada Bagian terdiri dari Sekretaris Daerah sebagai eselon IIa, Assisten Bidang sebagai eselon IIb, Kepala Bagian sebagai eselon III, serta Kepala Sub Bagian sebagai eselon IV, seperti gambar dibawah ini.



Gambar 1.3

Struktur Organisasi Bagian Pemerintah Kota Surabaya

Organisasi dibentuk sebagai wadah bagi sekelompok individu dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Efektif tidaknya organisasi tergantung kepada sinergi atau kerja sama individu dan kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran bersama. Sikap dan perilaku individu dalam organisasi semakin diperlukan untuk mendorong efektifitas organisasi yang merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan usaha bersama.

Robbins (1998:22) menyatakan terdapat 4 (empat) *outcome* dari perilaku anggota organisasi yang utama bagi efektifitas organisasi, yaitu

produktivitas, kemangkiran, *turnover*, dan kepuasan kerja. Keempat *outcome* tersebut dapat ditelaah baik pada unit analisis individual, kelompok, maupun organisasional. Pada level individual, faktor-faktor yang mempengaruhi *outcome* sepenuhnya bersumber dari karakteristik internal anggota, meliputi karakteristik demografis, ciri kepribadian, nilai dan sikap pribadi, motivasi serta kemampuan (*ability*) dasar yang dimiliki pegawai.

Pada level kelompok, faktor-faktor penting yang mempengaruhi *outcome* antara lain kepemimpinan, komunikasi, hubungan antar manusia dalam kelompok, dan struktur kelompok. Adapun pada level organisasional, diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *outcome* antara lain budaya organisasi, struktur, desain organisasi, kebijakan dan praktek sumber daya manusia, serta teknologi.

Realitas perilaku individu dalam organisasi sangatlah kompleks, sehingga sulit dijelaskan secara bersamaan bagaimana mekanisme semua faktor tersebut mempengaruhi proses terbentuknya *outcome*. Berdasarkan 4 *outcome* perilaku individu dalam organisasi, seperti diidentifikasi Robbins (1998:22), produktivitas dan kepuasan kerja merupakan variabel yang secara luas diterima dalam menilai efektifitas organisasi. Produktivitas dalam arti luas mencerminkan pencapaian hasil kerja baik pada level individu, kelompok, maupun organisasi. Produktivitas pegawai individual merupakan salah satu indikator dalam melihat kinerja organisasi. Ini bukan berarti bahwa kinerja organisasi merupakan hasil penjumlahan dari kinerja pegawai secara individual. Akan tetapi secara

logis dapat diterima, jika tiap-tiap pegawai secara individual berkinerja tinggi, maka kinerja organisasi juga akan tinggi, jika dibandingkan dengan organisasi yang di dalamnya memiliki kinerja pegawai lebih rendah.

Robbins (1998:139) menyatakan bahwa menghasilkan kinerja untuk semua level organisasi merupakan sasaran yang senantiasa diperjuangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana mencapai sasaran tersebut. Kajian teori dan studi empiris, telah memberikan beragam penjelasan yang masih belum tuntas. Pada konteks lingkungan pekerjaan, muncul pandangan bahwa pegawai yang berkinerja tinggi adalah pegawai yang puas terhadap pekerjaannya, sementara pandangan lain menyebutkan bahwa belum tentu pegawai yang puas, secara langsung berkinerja lebih baik. Keyakinan bahwa kepuasan kerja secara langsung dapat dihubungkan dengan kinerja, kurang mendapat dukungan empiris yang kuat.

Davis *and* Newstrom (2001:107) menyatakan bahwa hubungan kausalitas antara kepuasan kerja dengan kinerja, tergantung dari komitmen pegawai. Mekanisme hubungan kausalitas antara kinerja dengan kepuasan kerja dalam suatu proses sirkuler, yaitu kepuasan dipengaruhi persepsi imbalan, imbalan dipengaruhi kinerja, kinerja dipengaruhi upaya, upaya dipengaruhi komitmen, dan komitmen dipengaruhi kepuasan. Proses sirkuler ini berlangsung secara terus-menerus selama seseorang berkarir dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja bersifat tidak langsung, yaitu melalui terbentuknya komitmen. Oleh karena itu, jika

organisasi ingin meningkatkan kinerja, maka salah satu yang perlu diperhatikan adalah membangun komitmen pegawai pada organisasi.

Porter *and* Smith dalam Steers (1995:142) mendefinisikan komitmen sebagai sifat hubungan dengan organisasi. Seseorang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi jika memperlihatkan:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.
2. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.
3. Kepercayaan terhadap penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Ketiga aspek tersebut merupakan komponen sikap komitmen pegawai pada organisasi.

Robbins (1998:140) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan sikap yang penting dalam lingkungan pekerjaan, dan diartikan sebagai pemihakan pegawai kepada organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Usaha membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi kemungkinan tetap bertahan dibandingkan dengan pegawai yang tidak komit.

Allen *and* Meyer (1990) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. *Affective commitment* bersumber dari keterikatan emosional atau psikologis dengan organisasi. *Continuance commitment* bersumber dari pertimbangan seseorang sudah banyak menginvestasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan ketrampilan) pada organisasi, sehingga sangat

beresiko/mahal jika keluar dari organisasi. Adapun *normative commitment* bersumber dari alasan moralitas, yaitu individu bertanggung jawab secara moral untuk loyal kepada organisasi. Dimensi *continuance commitment* disebut juga *calculative commitment*, karena pertimbangan kalkulatif untung dan rugi merupakan basis lahirnya komitmen pegawai pada organisasi.

Sebuah usaha untuk memperluas konsep komitmen telah menghasilkan peningkatan popularitas model tiga komponen yang dikembangkan oleh Meyer and Allen (1988). Sebagai tambahan pada komponen afektif yang serupa dengan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1982), pendekatan tiga komponen menyatakan bahwa kontinuitas dan komitmen normatif adalah juga bagian dari keseluruhan komitmen attitudinal. Komitmen kontinuitas didasarkan pada penilaian praktik pegawai tentang biaya dan keuntungan tetap tinggal dengan sebuah organisasi dan komitmen normatif didasarkan pada perasaan kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakan. Seperti yang telah dinyatakan oleh Allen and Meyer (1990), para pegawai dengan komitmen afektif yang kuat tetap tinggal karena mereka menginginkannya, mereka dengan komitmen kontinuitas yang kuat tetap tinggal karena mereka memerlukannya dan mereka dengan komitmen normatif yang kuat karena mereka merasa bahwa mereka seharusnya melakukan hal itu.

Salah satu faktor yang dapat menjelaskan konsistensi dan stabilitas perilaku adalah komitmen organisasional, yang memungkinkan seseorang

tetap mempertahankan pekerjaannya, meskipun sesungguhnya dia tidak puas. Scholl (1981) mengidentifikasi ada 4 faktor yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu; *investments* (investasi), *reciprocity* (balas budi), *lack of alternatives* (keterbatasan alternatif), dan *identification* (persamaan nilai pribadi dengan organisasi). Komitmen merupakan kekuatan untuk menggalang kerja sama dan partisipasi, kekuatan untuk mengubah kebiasaan dan pola kerja yang tidak baik menjadi lebih baik.

Brown and Gaylor (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional bukan hanya kesetiaan kepada organisasi tetapi adalah suatu proses yang berjalan dimana para pegawai mengekspresikan kepedulian mereka pada organisasi dalam bentuk kesuksesan dan prestasi yang tinggi. Komitmen pegawai dapat dipandang sebagai bentuk hubungan *mutual commitment* yang menguntungkan masing-masing pihak (pegawai dan organisasi). Pentingnya membangun komitmen organisasional terkait dengan dampak positif terhadap perilaku pegawai, yang berpotensi memperbaiki kinerja, baik secara individual, kelompok maupun organisasi

Kemauan pegawai melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan organisasi mencerminkan tingginya komitmen yang dimiliki pegawai kepada organisasi. Kemauan menunjukkan keinginan pegawai untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh. Kemauan pegawai dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku dan tanggung jawab pegawai. Selain itu pegawai akan mempunyai perasaan memiliki

sehingga pegawai akan bertanggung jawab dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambil, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun untuk kemajuan organisasi. Memiliki pegawai yang berkomitmen kuat pada organisasi, memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, antara lain tumbuhnya *extra role behavior*, yaitu perilaku inovatif dan spontan yang positif bagi organisasi, di luar perilaku normal yang hanya mendasarkan pada dorongan memperoleh imbalan (Scholl, 2002).

Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan antesenden penting dari komitmen organisasional (Testa, 2001; Brown and Gaylor, 2002; Feinstein and Vondrasek; 2001; Lopopolo; 2002; Richards, O'Brien, and Akroyd, 2002). Di sisi lain, Davis and Newstrom (2001:107) menyatakan bahwa komitmen merupakan mediator bagi kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penjelasan teoritis di atas, dapat diajukan hipotesis bahwa kinerja dipengaruhi oleh upaya, upaya dipengaruhi oleh komitmen organisasional, dan komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Telaah lebih lanjut terhadap literatur perilaku organisasi dan studi empiris, ditemukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah efektifitas kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi.

Sebagai suatu sikap, perbedaan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa perspektif. Komitmen organisasional merupakan respons global terhadap suatu pekerjaan atau beberapa aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap terhadap

suatu kondisi terkait dengan suatu pekerjaan dan salah satu aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan tingkat kesesuaian harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan atau beberapa aspek pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian individu terhadap pekerjaan atau beberapa aspek pekerjaan, akan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan senantiasa diperlukan dalam organisasi, apapun jenis organisasi tersebut. Seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu bersinggungan dengan tugas memotivasi bawahan, karena sesuai dengan posisinya, seorang manajer bekerja melalui bawahannya. Oleh karena itu, memahami motivasi pada konteks perilaku organisasional, menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Intinya adalah kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota organisasi (bawahan) menuju pencapaian hasil atau kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu, baik pada konteks individual atau organisasional.

Saskhin *and* Morris (1984:272) menyatakan bahwa perilaku organisasi menyarikan 3 pendekatan studi kepemimpinan, yaitu sifat (*trait*), perilaku (*behavior*), dan kontingensi (*contingency*). Masing-masing pendekatan memiliki asumsi dasar yang berbeda dalam mendefinisikan kepemimpinan. Dari beragam perspektif kepemimpinan, diperoleh kesimpulan bahwa tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang efektif pada



semua situasi. Kesimpulan ini mendasari pemahaman baru dalam melihat kepemimpinan.

Hughes *et al.* (2002:7) menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan suatu proses kompleks yang melibatkan interaksi antara pemimpin, lingkungan eksternal, dan bawahan. Berdasarkan pandangan ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pandangan ini mengarahkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan semestinya dilihat dari dampak yang dihasilkan dari proses kepemimpinan itu sendiri, bukan dari tipe-tipe atau gaya kepemimpinan.

Beberapa studi empiris pada organisasi bisnis dan non bisnis menemukan bahwa efektifitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk (*poor*) menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stress kerja tinggi. Hasil studi ini mendukung hipotesis bahwa efektifitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, *stress*, dan komitmen organisasional.

Kepemimpinan merupakan aktivitas utama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami karena kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai

suatu usaha yang berdiri sendiri, sebab kepemimpinan bisa terjadi jika ada pemimpin dan anggota organisasi yang dipimpin dan adanya interaksi atau komunikasi antara mereka.

Selain aspek kepemimpinan, untuk memperkuat kepuasan kerja dan membangun komitmen pegawai, aspek komunikasi dalam kelompok juga merupakan faktor yang penting. Komunikasi organisasional memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi. Aspek penting dari komunikasi organisasional adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi (Handoko, 2001:272).

Pentingnya komunikasi juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 1998:312). Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan, misalnya bila para karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya. Sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi dapat menjalankan suatu fungsi kontrol serta komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk

memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dalam menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka. Komunikasi menyatakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan dengan perannya mempermudah dalam pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan alternatif.

Tidak satupun dari keempat fungsi ini seharusnya dilihat sebagai lebih penting daripada yang lain. Agar berkinerja efektif, kelompok perlu mempertahankan beberapa ragam kontrol terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi, dan mengambil keputusan. Anda dapat mengandalkan bahwa hampir semua interaksi komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok atau organisasi menjalankan satu atau lebih dari keempat fungsi ini. Melalui komunikasi, berbagai pihak dapat saling berbagi informasi, mereduksi perasaan keraguan, ketidakjelasan informasi, kebimbangan serta prasangka negatif. Dampak penting dari komunikasi adalah potensinya dalam menumbuhkan kepercayaan dan memupuk komitmen kemitraan antar pihak yang ada dalam system.

Mainstream studi komunikasi dalam organisasi terutama dikaitkan dengan dampaknya terhadap *outcome* bagi individu dan organisasi. Studi empiris menemukan bahwa efektifitas komunikasi merupakan antesenden kepuasan kerja menyeluruh (*overall job satisfaction*), komitmen pegawai pada organisasi, absensi dan *turnover*, dan produktivitas kerja serta mereduksi ambiguitas (*ambiguity*) informasi bagi bawahan. (Gray and Laidlaw, 2004).

Menyadari kontribusi komitmen organisasional merupakan indikator penting dari keberhasilan organisasi, studi ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan sejumlah faktor, baik secara langsung ataupun tidak langsung yang mempengaruhi komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya. Selama ini studi perilaku organisasi, sebagian besar dilakukan pada konteks organisasi bisnis, sehingga generalisasi konstruk-konstruk perilaku organisasi pada konteks organisasi pemerintah masih terbatas.

Studi ini mengkaji dan meneliti kembali *outcome* dari perilaku anggota organisasi. Dengan kerangka konseptual yang lebih komprehensif, studi ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya. Sepanjang pengamatan dan pengetahuan peneliti, studi teori dan studi empirik dalam topik yang sama belum pernah dilakukan. Secara teoritis terdapat justifikasi empirik bahwa diduga terdapat hubungan yang kuat dan kausal antara kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen

organisasional. Disamping itu teori-teori tentang kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen pegawai memberi dukungan atas justifikasi yang telah dikemukakan. Oleh karena itu pengujian teori ini pada situasi empirik patutlah didukung.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka perlu dilakukan suatu penelitian dengan judul '**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi Organisasional dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya**'.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya ?
4. Apakah komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya ?
5. Apakah komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya ?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya ?

1.3. Tujuan Studi

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan memperoleh bukti empiris tentang:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
4. Pengaruh komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
5. Pengaruh komunikasi organisasional terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
6. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.

1.4. Manfaat Studi

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberi kontribusi pemikiran pada organisasi Pemerintah Kota Surabaya, berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan dan komunikasi dalam unit kerja untuk mendorong praktek manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan pengambil keputusan dapat memotivasi para pegawai ke arah pencapaian hasil yang lebih baik.

2. Memberikan kontribusi terhadap studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pemahaman, perilaku dan motivasi orang atau pegawai dalam organisasi, khususnya pada konteks organisasi pemerintahan.
3. Untuk perkembangan ilmu pengetahuan di bidang perilaku organisasi khususnya khasanah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan konsep kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
4. Untuk referensi studi lebih lanjut, terutama di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia dengan ruang lingkup yang lebih luas sehingga didapatkan hasil yang lebih mantap dan dapat diterapkan secara lebih luas.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan sejak lama telah ada dan merupakan elemen penting dalam suatu organisasi atau kelompok, baik organisasi formal maupun informal. Pemimpin perlu melakukan fungsinya secara proporsional agar pencapaian tujuan kelompok terjamin baik serta menghindari perilaku-perilaku non fungsional, karena dapat menghambat tercapainya tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu isu sentral dalam organisasi dan manajemen, dan telah dikaji secara meluas dalam beragam perspektif. Mitsberg dalam Davis *and* Newstrom (2001:151) menegaskan bahwa peran kepemimpinan merupakan peran yang paling penting dari semua peran yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan sangat penting dalam organisasi, tanpa kepemimpinan organisasi bagaikan kepompong tidur. Artinya, tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur.

Pemahaman terhadap berbagai aspek kepemimpinan serta kebutuhan manusia, termasuk anggota atau bawahan, penting sekali bagi seorang pemimpin, karena hal tersebut berkaitan sekali dengan motivasi. Dengan memahami kebutuhan anggota, maka seorang pemimpin akan dapat menentukan cara yang tepat untuk dalam memotivasi anggotanya

untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga akhirnya harus disadari bahwa peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Nilai penting kepemimpinan (*leadership*) dalam menyelenggarakan urusan-urusan kemasyarakatan sudah disadari sejak permulaan sejarah. Kepemimpinan telah sejak lama menarik perhatian para ilmuwan (*scientist*) dan para praktisi, karena istilah kepemimpinan itu sendiri sering diasosiasikan dengan orang-orang yang dinamis dan kuat, yang umumnya memimpin bala tentara, mengendalikan perusahaan baik besar maupun kecil, atau menentukan arah kebijakan suatu negara atau bangsa.

Meski telah lama diperbincangkan oleh berbagai kalangan, namun penelitian ilmiah tentang kepemimpinan baru dimulai abad XX (Yukl, 1989). Adapun fokus dari kebanyakan penelitian itu adalah hal-hal yang menjadi penentu efektivitas kepemimpinan (Locke *and Associates*, 1997). Oleh sebab itu para ilmuwan yang mendalami tentang perilaku telah berusaha mengungkapkan berbagai faktor seperti ciri-ciri, kemampuan, perilaku, sumber-sumber kekuasaan dan situasi yang menentukan baik tidaknya seorang pemimpin mempengaruhi para anggotanya dalam mencapai tujuan kelompok.

Di dalam suatu organisasi, di mana ditemukan kegiatan-kegiatan kelompok, adanya kepemimpinan sangatlah diperlukan. Sebab dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan efektif. Dengan kata lain syarat bagi berlangsungnya kehidupan kelompok atau organisasi yang sehat, sesuai dengan tujuan pembentukan kelompok atau organisasi

adalah kepemimpinan yang mengandung asas-asas pokok yang perlu pada diri setiap pemimpin, di organisasi apapun dan pada level manapun dia berada.

Perilaku kepemimpinan merupakan hal yang multidimensi. Hal ini merupakan bilangan terbatas, dan berubah-ubah menurut kepribadian pimpinan. Persyaratan tugas ditentukan oleh pimpinan beserta para anggota organisasi, sifat-sifat, kepentingan, harapan-harapan anggota organisasi, serta lingkungan organisasi dan fisik dimana pemimpin beserta anggota organisasi melakukan suatu proses manajemen. Motivasi diberi batasan sebagai suatu pengertian yang sekaligus meliputi kekuatan internal dan eksternal. Motivasi internal ditetapkan oleh kepribadian anggota organisasi sendiri yang didasarkan pada kepentingan, kehendak, dan harapannya. Motivasi eksternal merupakan bagian penetapan pribadi pimpinan, yang mengendalikan faktor-faktor demikian seperti halnya gaji atau upah, keadaan tugas, kebijaksanaan perusahaan, penghargaan, kemajuan dan tanggung jawab. Bagaimana seorang pimpinan melakukan pengendalian faktor-faktor ini dan melakukan dorongan terhadap para anggotanya merupakan penentu efektif tidaknya proses kepemimpinan seorang pemimpin.

Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak efektif) sampai pemimpin cepat bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan. Kepemimpinan merubah sesuatu yang potensial

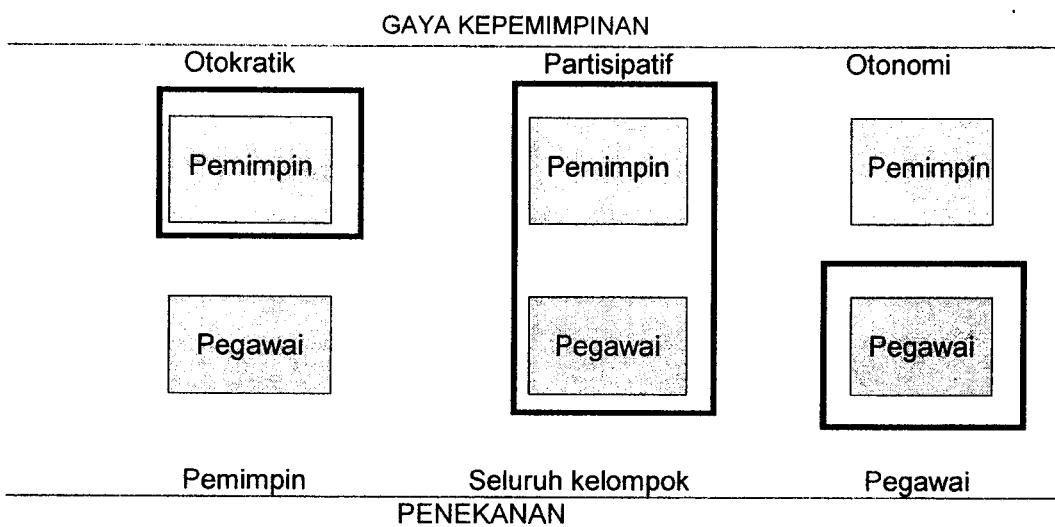
menjadi suatu kenyataan. Ini adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, yaitu sesuatu organisasi dan anggota-anggotanya (Reksohadiprojo dan Handoko, 2000:286).

Teori-teori kepemimpinan tersebut sekaligus juga merupakan cara pendekatan yang dipakai oleh para pakar di dalam melakukan studi di bidang kepemimpinan. Di antara teori-teori kepemimpinan yang dianggap penting itu adalah sebagai berikut:

1. Teori sifat (*Trait theory*). Teori ini merupakan suatu pendekatan yang mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori inilah muncul pernyataan-pernyataan (*statements*) ilmiah yang mengemukakan bahwa kepemimpinan itu dilahirkan pada seorang pemimpin.
2. Teori kelompok (*Group theory*). Teori ini beranggapan bahwa agar suatu kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus ada suatu pertukaran yang positif antara pemimpin (*leader*) dengan anggotanya (*followers*).
3. Teori Situasional dan Model Kontingensi. Teori ini merupakan pendekatan dalam studi kepemimpinan yang berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya (*interdependensi*).

Kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan bagaimana orang yang menempati posisi tersebut menjalankan peran kepemimpinannya. Berdasarkan perspektif tersebut, Roch and Behling

dalam Hughes *et al.* (2002:9) menyatakan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Efektifitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi sehingga tidak menjadi soal siapa pemimpinnya dan apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin tersebut. Distribusi penggunaan kekuasaan dalam ketiga gaya kepemimpinan, diilustrasikan pada Gambar 2.1



Sumber: Davis *and* Newstrom (2001:164)

Gambar 2.1.
PERBEDAAN PENEKANAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
PENGGUNAAN WEWENANG

Cara pemimpin menggunakan kekuasaan menghasilkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Davis *and* Newstrom (2001:164), menyatakan terdapat tiga gaya kepemimpinan yang dihasilkan penggunaan kuasa yang berbeda oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, yaitu kepemimpinan otokratik, partisipatif dan otonomi (*free*

rein). Pemimpin menggunakan ketiga gaya tersebut, tetapi terdapat satu yang dominan.

Pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan untuk dirinya sendiri. Pemimpin otokratik menciptakan tata kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Keputusan diambil oleh pemimpin sendiri. Bawahan hanya menerima perintah tanpa ikut memberi alternatif. Oleh sebab itu tanggung jawab pekerjaan sepenuhnya dipikul oleh pemimpin. Dalam hal otokrasi serta pengambilan keputusannya dipusatkan pada tangan seorang pemimpin yang otokrat. Pengendalian yang terpusat ini dihasilkan dari penggunaan penghargaan, sanjungan atau karena takut akan kecaman dan penindakan. Dengan cara ini manajer bebas untuk menempatkan kebijaksanaan dan menyusun, mendefinisikan atau memodifikasi tugas-tugas sesuai dengan keinginannya.

Pemimpin yang otokratik terdiri atau dipenuhi dengan perintah-perintah yang ditujukan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang otokratik memerlukan penyesuaian para bawahan dan mempertimbangkan berbagai keputusan agar menjadi yang terunggul terhadap mereka para pekerja yang tidak berpengalaman dan atau tidak memiliki informasi yang jelas agar dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kepemimpinan otokratik pada umumnya negatif, yang didasarkan atas ancaman dan hukuman. Kepositifan kepemimpinan otokratik terjadi bila pemimpin bertindak seperti otokrat yang murah hati, yang cenderung memberi imbalan pada bawahannya.

Manfaat dari corak pemimpin yang otokratik ialah bahwa hal tersebut memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat. Namun bagi bawahan dapat menyebabkan ketidakpuasan, ketergantungan pada pimpinan, maupun kepasifan terhadap tujuan organisasi. Sehingga seringkali kelemahan dari kepemimpinan otokratik adalah sering tidak disukai oleh kebanyakan bawahan.

Demokrasi atau corak partisipatif merupakan corak kepemimpinan yang menjadi terkenal selama era manajemen yang neo klasik. Pendekatannya mengusahakan agar dapat terwujud kerjasama para pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan mengizinkan mereka untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan. Terdapat keyakinan bahwa para pekerja akan menunjang suatu keputusan yang menyangkut mereka dalam pencapaian tujuan dan mereka akan meningkatkan produktivitasnya secara konsekuen. Pendekatan ini tidak membebaskan pemimpin dalam hal tanggung jawab, pengambilan keputusan atau kekuasaan untuk mengatasi para bawahan. Tetapi pendekatan ini mengharuskannya untuk mengakui kecakapan para bawahan dalam mengajukan usul-usul dan ketegasan yang didasarkan pada latihan dan pengalaman mereka. Gagasan dipertukarkan di antara para pekerja dengan sebaik mungkin seperti pula di antara para pekerja dan pemimpinnya.

Pengikutsertaan dalam pengambilan keputusan dapat membimbing pada perbaikan hubungan pemimpin dan anggota, mental atau moral yang tinggi dan kepuasan kerja, serta mengurangi ketergantungan pada

pemimpin. Meskipun demikian, kadang-kadang pendekatan tersebut menjadikan kurang berhubungan dengan produktivitas dan lemahnya keputusan sehubungan dengan maksud untuk menyenangkan setiap orang dan pendekatan ini dapat memakan waktu. Kepemimpinan yang demokratis mengizinkan penukaran tujuan yang melibatkan semua orang.

Ciri utama pemimpin partisipatif adalah desentralisasi wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak seperti halnya otokratik, karena keputusan tersebut timbul melalui upaya konsultasi dengan para pengikut (bawahan) dan pemimpin partisipatif turut memberikan kesempatan pada para bawahan berinisiatif. Pemimpin dan kelompok dianggap sebagai satu unit sosial yang utuh. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan dan didorong mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kepemimpinan partisipatif cenderung melihat pegawai secara utuh dan lebih manusiawi. Kecenderungan kepemimpinan partisipatif lebih banyak diterapkan dalam praktek manajemen dewasa ini, karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang supportif dan kolejial.

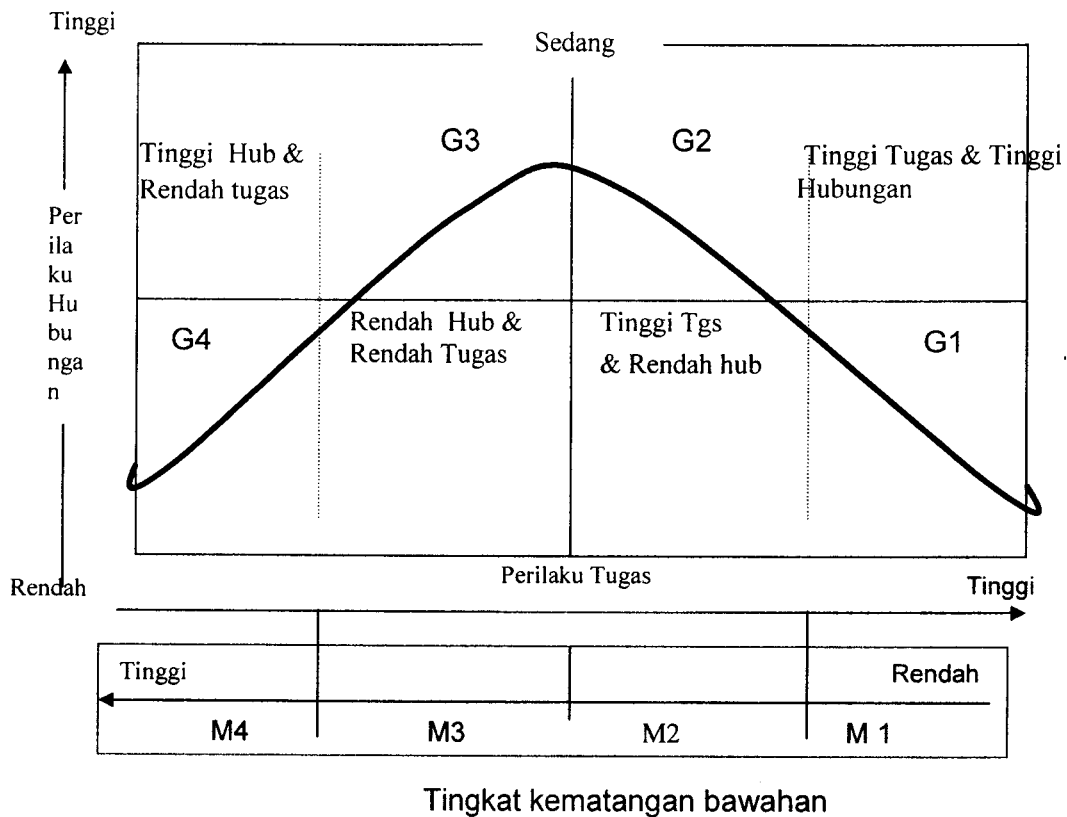
Corak otonomi atau corak kepemimpinan yang mempunyai kekuasaan penuh (liberalitas) tidak tergantung pada pemimpin untuk memberikan motivasi eksternal seperti yang berlaku pada corak-corak otokrasi dan partisipatif (demokrasi). Para pekerja mendorong diri mereka sendiri yang didasarkan pada kepentingan mereka, kehendak dan hasratnya. Mereka diberikan suatu tujuan dan pada umumnya terletak pada usaha pencapaian oleh mereka sendiri dengan menggunakan

kecakapan mereka. Prinsip utamanya menganggap pemimpin sebagai suatu anggota kelompok. Pendekatan ini mempunyai manfaat untuk menambah kebebasan para pekerja serta memperkuat fungsinya sebagai seorang anggota kelompok. Kekurangan dari cirak kepemimpinan ini yaitu tidak adanya seorang pimpinan yang kuat, kelompok kemungkinan tidak memiliki petunjuk atau pengendalian. Keadaan seperti ini dapat menyebabkan para pekerja menjadi frustrasi dan mengakibatkan kekacauan dalam organisasi.

Ciri utama pemimpin otonomi adalah pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab. Motivasi pada anggota kelompok cenderung diciptakan oleh dirinya sendiri. Pemimpin memainkan peran kecil. Kepemimpinan otonomi mengabaikan peran pemimpin yang hampir sama dengan kepemimpinan otokratik yang mengabaikan bawahan. Kepemimpinan ini cenderung menciptakan unit organisasi yang berbeda mencapai tujuannya sendiri sehingga menimbulkan kekacauan. Oleh sebab itu kepemimpinan otonomi cenderung tidak dipakai sebagai gaya yang dominan.

Hersey *and* Blanchard (1995:107) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan bawahan. Tingkat kematangan bawahan merupakan variabel situasional yang mendasari pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai. Model kepemimpinan Hersey *and* Blanchard diilustrasikan oleh Gambar 2.2 pada halaman 29.

Gambar 2.2.
MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL HERSEY AND BLANCHARD



Sumber: Hersey and Blanchard (1995:107)

Terdapat empat macam tingkat kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan tersebut, yaitu:

1. Tingkat kematangan rendah (M1), yaitu pegawai yang memiliki kemauan tetapi tidak atau belum memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas.
2. Tingkat kematangan sedang (M2), yaitu pegawai yang mulai memiliki kemampuan dan kemauan dalam menjalankan tugas yang diberikan.
3. Tingkat kematangan sedang tinggi (M3), yaitu pegawai yang mampu dalam melaksanakan tugas, tetapi tidak mau melaksanakannya.

4. Tingkat kematangan tinggi (M4), yaitu pegawai yang mampu dan memiliki keyakinan diri untuk menjalankan tugas.

Sedangkan untuk perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat dibedakan menjadi empat gaya yaitu:

1. Gaya Memberitahukan (G_1)

Gaya ini dapat digunakan untuk tingkat pegawai yang rendah. Para bawahan tidak mampu tetapi mau memikul dan siap mempelajari tanggung jawab yang baru. Dengan demikian gaya memberitahukan yang efektif memberi arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas akan memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Dalam gaya ini terdapat tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah.

2. Gaya Menjual (G_2)

Gaya ini cocok untuk diterapkan pada tingkat kematangan pegawai dari rendah ke sedang. Para pegawai mulai mampu dan mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya. Dengan gaya ini selain menyediakan perilaku direktif karena kemampuan bawahan yang belum sempurna tetapi juga memberikan perilaku suportif untuk memperkuat kemampuan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi memberi arti bahwa pemimpin masih memberikan arahan dan mendengarkan keluhan serta ide-ide dari bawahan mengenai keputusan yang dibuat.

3. Gaya Mengikuti sertakan (G_3)

Gaya ini adalah gaya yang sesuai bagi tingkat kematangan sedang tinggi. Bawahan pada tingkat ini kemampuannya sudah tinggi tetapi ragu-ragu atau tidak mau melakukan tugas yang diinginkan oleh pemimpin. Hal tersebut seringkali disebabkan oleh karena mereka merasa kurang yakin dan tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka yakin, namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Dengan demikian gaya partisipatif yang suportif dan tidak terlalu direktif pada tingkat kematangan ini adalah yang paling sesuai. Gaya kepemimpinan ini merupakan kombinasi dari perilaku hubungan yang tinggi dan perilaku tugas yang rendah.

4. Gaya Mendelegasikan (G_4)

Gaya ini sangat tepat untuk digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi yang terdiri dari orang-orang yang mampu dan mau dengan penuh keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini memberikan arahan dan dukungan yang rendah kepada para bawahan karena bawahan sudah berada pada level kematangan yang tinggi serta mampu dan mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan atau dengan kata lain gaya ini mencakup perilaku hubungan dan perilaku tugas yang rendah. Meskipun pada gaya ini pimpinan masih ikut mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah dan pemecahannya, tetapi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan telah diserahkan bawahan yang telah matang.

Sebenarnya tidak satupun gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi, karena setiap situasi adalah unik (Davis and Newstroms, 2001:196). Terdapat perbedaan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upayanya memotivasi bawahannya. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya berada pada suatu kontinum (rentang) yang menuju pada arah ekstrim yang saling berlawanan tersebut, yaitu kecenderungan kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang negatif. Artinya perilaku kepemimpinan seseorang dapat diidentifikasi dari kecenderungannya ke arah dua kutub tersebut.

Lebih jauh Davis and Newstrom (2001:196) menyatakan bahwa terdapat kontinum gaya kepemimpinan, yang beranjak dari pemimpin yang sangat positif sampai sangat negatif. Hampir setiap manajer menerapkan gaya itu pada kontinum setiap hari, tetapi gaya yang dominan menentukan suasana dalam lingkungan kelompok. Pendapat ini menunjukkan bahwa pada kenyataannya seorang pemimpin dapat berperilaku sebagai pemimpin yang positif dan pemimpin yang negatif sekaligus dalam rentang waktu tertentu. Namun terdapat kecenderungan gaya kepemimpinan yang dominan, di antara keduanya.

Tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang sesuai untuk semua situasi, karena setiap situasi adalah unik, sehingga secara logis seorang pemimpin akan menggunakan gaya yang unik pula, agar sesuai situasi yang dihadapi. Pandangan ini, benar dan dapat diterima, akan tetapi mengandung kesulitan manakala digunakan sebagai dasar mengukur kepemimpinan sebagai konstruk tunggal, karena akan menghasilkan tipe-tipe kepemimpinan yang bersifat kategoris. Oleh karena itu, untuk

memahami kepemimpinan sebagai konstruk tunggal, perlu dilihat dari aspek efektifitas kepemimpinan seorang pemimpin.

(Hughes *et al.*, 2002:9) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kelompok terorganisasi mengarah pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang merupakan landasan yang tepat sebagai dasar mengukur konstruk kepemimpinan. Nowack (2004) menggunakan 8 indikator untuk mengukur konstruk kepemimpinan yang disebut *Leadership Effectiveness Index* yang terdiri dari :

1. Kompetensi yaitu merupakan kompetensi atau kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugasnya
2. Perlakuan adil (*fairness*) yaitu merupakan perlakuan adil atasan terhadap bawahan.
3. Iklim kerja yaitu merupakan penciptaan iklim kerja yang mendukung dan memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Ide atasan yaitu merupakan bagaimana kebutuhan, ide-ide, dan saran-saran dari atasan kepada bawahan
5. Perhatian yaitu merupakan perhatian atasan terhadap pengembangan diri dan profesionalisme bawahan.
6. Pelibatan bawahan yaitu merupakan bagaimana kemampuan atasan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan perencanaan.
7. Kerja sama yaitu merupakan kemampuan atasan membangun kerja sama dalam tim kerja.

8. Kesempatan yaitu merupakan bagaimana atasan memberi kesempatan berinteraksi dengan manajemen level lebih atas

Dari uraian dan definisi di atas maka definisi kepemimpinan yang dipakai pada penelitian ini adalah kemampuan pimpinan/atasan langsung dalam mempengaruhi bawahan atau kelompok dalam unit kerjanya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi unit kerja. Definisi ini digunakan karena efektifitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, tidak jadi soal apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, yang penting adalah proses tersebut berjalan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan indikator kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini adalah kompetensi, perlakuan adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerja sama, kesempatan interaksi. Indikator-indikator tersebut dipilih karena delapan indikator tersebut telah cukup lengkap mengukur kepemimpinan.

2.2. Komunikasi Organisasional

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial.

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dalam menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyatakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah dalam pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan alternatif.

Secara singkat, komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko, 2001:272). Namun demikian, komunikasi bukan hanya sekedar pentransferan makna, melainkan komunikasi juga harus dipahami. Apapun ide dan baiknya suatu ide, tidak akan berguna, sampai ide tersebut dikomunikasikan dan dipahami orang lain. Oleh karena itu, dalam komunikasi ada dua elemen yang sama penting, yaitu pentransferan dan pemahaman makna (Robbins, 1998:310). Komunikasi dikatakan efektif jika pesan yang disampaikan diterima dengan makna sama oleh penerima pesan, seperti yang dimaksud oleh pengirim pesan.

Komunikasi dalam organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi. Meningkatnya kesadaran tentang pentingnya komunikasi dalam organisasi, dilandasi oleh semakin diterimanya secara luas pandangan hubungan manusiawi dalam manajemen dewasa ini. Lebih lanjut, aspek penting dari komunikasi dalam

organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang/dikendalikan oleh manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi (Handoko, 2001:272). Meskipun disadari bahwa komunikasi merupakan elemen penting pendorong efektifitas organisasi, akan tetapi masih merupakan area studi yang relatif baru dalam bidang manajemen.

Pada setiap sistem sosial yang di dalamnya melibatkan interaksi antar individu atau kelompok, komunikasi memegang peran penting. Melalui komunikasi, para pihak dapat saling berbagi informasi, mereduksi perasaan keraguan, ketidakjelasan informasi, kebimbangan serta prasangka negatif. Dampak penting dari komunikasi adalah potensinya dalam menumbuhkan kepercayaan (*trust*) dan memupuk komitmen hubungan (*relationship commitment*) kemitraan antar pihak yang ada dalam sistem tersebut. Pendapat ini, dengan tegas menyatakan betapa pentingnya komunikasi. Prinsip ini dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk dalam konteks organisasional sebagai sistem sosial. Sebagai sistem sosial, didalam organisasi terdapat beragam karakter individu dan sistem hierarkis

Pentingnya komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari manfaat atau fungsi komunikasi tersebut dalam dinamika kelompok atau organisasi. Robbins (1998:311) menyebut 4 fungsi pokok komunikasi dalam organisasi, yaitu: fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Komunikasi bermanfaat sebagai alat pengendalian, karena melalui komunikasi dapat

dilakukan pengendalian perilaku anggota organisasi. Fungsi pengendalian ini berlangsung baik menggunakan saluran formal dan informal. Melalui saluran formal, komunikasi terjadi dalam bentuk arus informasi sesuai diatur dalam hierarki struktur organisasi. Adapun melalui saluran informal, terjadi dalam bentuk pertukaran informasi yang tidak diatur.

Komunikasi berfungsi untuk motivasi, karena melalui komunikasi dapat diinformasikan dengan jelas apa yang seharusnya dilakukan bawahan, dan bagaimana seharusnya melakukan agar memenuhi standar yang ditetapkan. Fungsi pengungkapan emosional berperan penting terutama dalam kehidupan kelompok kerja, karena kelompok kerja pada umumnya merupakan sumber informasi dan media interaksi sosial utama bagi sebagian besar orang (Handoko, 2001:128). Melalui komunikasi, anggota kelompok dapat saling mengungkapkan perasaan pribadi kepada lainnya, dan memenuhi kebutuhan sosial. Pada konteks organisasional, komunikasi berfungsi sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan, karena melalui komunikasi dapat digali informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

Komunikasi merupakan suatu proses pada setiap interaksi antar individu atau kelompok dalam sistem sosial. Untuk dapat membangun komunikasi yang efektif, maka perlu dipahami bagaimana proses komunikasi itu terjadi. Terdapat 6 komponen dalam setiap proses komunikasi (Robbins, 1998:311), yaitu:

1. Sumber/pengirim pesan (*sender*), yaitu pihak pengirim pesan (*message*) atau berita. Sumber merupakan langkah pertama dalam

proses komunikasi. Sumber mengendalikan pesan apa yang dikirim serta saluran yang digunakan. Dalam organisasi, sumber merupakan pihak yang memiliki kebutuhan untuk mengkomunikasikan gagasan, pemikiran, atau informasi kepada pihak lain.

2. Pengkodean (*encoding*) pesan, yaitu sumber mengubah berita ke dalam berbagai bentuk simbol-simbol, baik verbal atau non verbal yang mampu menterjemahkan makna dari pesan yang akan dikirimkan. Misal dalam bentuk kata-kata lisan, tulisan, gerakan, atau simbol-simbol lain.
3. Saluran/media (*channel*), yaitu media apa yang dipilih untuk mendistribusikan pesan. Nilai penting dari pesan atau berita, serta dampak yang diharapkan dari pesan ikut menentukan pilihan terhadap saluran komunikasi ini.
4. Penerima (*receiver*), yaitu pihak yang menerima pesan/berita. Pada dasarnya, orang menerima pesan, melalui kelima panca indranya. Penyampaian pesan, dapat dikatakan tidak pernah terjadi jika penerima belum menerimanya.
5. Pengertian atau penterjemahan kembali (*decoding*), yaitu penterjemahan ulang atau pemaknaan oleh penerima atas pesan yang diterimanya. Ketika seseorang menerima suatu pesan atau berita, dia akan berusaha memahami atau memberikan arti atas pesan tersebut.
6. Umpan balik (*feedback*), yaitu proses konfirmasi dari penerima pesan kepada sumber pesan. Komunikasi berjalan efektif, jika penerima memberikan makna yang sama dengan apa yang dimaksudkan oleh

sumber. Proses ini dapat diketahui ketika sumber/pengirim pesan memperoleh umpan balik dari penerima pesan, misal dalam bentuk konfirmasi atau pertanyaan-pertanyaan untuk memperjelas makna dari pesan yang diterimanya. Proses komunikasi tersebut berjalan secara terus-menerus dan berkelanjutan.

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal horizontal atau lateral (menyisip). Dimensi vertikal dapat dibagi lagi menjadi kebawah dan ke atas. Komunikasi yang mengalir dari suatu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih rendah merupakan komunikasi ke bawah. Bila para manajer yang berkomunikasi dengan bawahannya, hal ini merupakan pola komunikasi ke bawah merupakan pola yang biasanya terjadi. Pola itu digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik mengenai kinerja.

Komunikasi ke bawah tidak harus merupakan kontak lisan atau tatap muka. Bila manajemen mengirim surat ke rumah karyawan untuk memberi tahu mereka mengenai kebijakan cuti sakit yang baru dari organisasi, maka manajemen sedang menggunakan komunikasi ke bawah.

Komunikasi ke atas mengalir ke suatu tingkat organisasi yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi itu. Digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan dan meneruskan masalah yang ada. Komunikasi

ke atas menyebabkan manajer menyadari perasaan karyawannya. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk mendapatkan gagasan mengenai masalah yang harus diperbaiki. Beberapa contoh organisasional dari komunikasi ke atas adalah laporan kerja yang disiapkan oleh manajemen yang lebih rendah untuk ditinjau ulang oleh manajemen menengah dan puncak atau survei sikap karyawan dan pertemuan informal dimana para karyawan mempunyai kesempatan untuk mengidentifikasi dan membahas masalah dengan atasan atau wakil dari manajemen yang lebih tinggi.

Proses komunikasi di atas terjadi baik pada komunikasi antar individu maupun dalam komunikasi organisasi. Yang membedakan adalah faktor-faktor dalam proses tersebut yang mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam organisasi. Handoko (2001:279) menyebut ada 4 faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi organisasi, yaitu: saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan, dan pemilihan informasi.

Saluran komunikasi menunjukkan media yang digunakan dalam aktivitas komunikasi. Pada konteks organisasional, saluran komunikasi terdiri dari saluran formal dan saluran informal (Robbins, 1998:314). Saluran komunikasi formal terbentuk berdasarkan wewenang dan tugas seperti diatur dalam struktur organisasi. Saluran formal, biasanya berbentuk komunikasi vertikal (komunikasi atasan-bawahan mengikuti rantai perintah dan wewenang) serta komunikasi diagonal (koordinasi antar departemen, atau bagian pada level yang sama).

Selain saluran formal, di dalam organisasi juga senantiasa terbentuk saluran komunikasi informal. Saluran informal ini tidak diatur secara resmi dan tidak ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas. Saluran ini biasanya berbentuk komunikasi lateral atau horisontal, yaitu pertukaran informasi antar sesama rekan kerja, namun tidak berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan. Peran penting saluran komunikasi informal antara lain (Handoko, 2001:282) :

1. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan berhubungan dengan orang lain.
2. Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan.
3. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
4. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan oleh saluran komunikasi formal.

Tipe komunikasi informal yang paling dikenal adalah apa yang disebut *grapevine*, yaitu memperoleh informasi bukan dari sumber resmi, melainkan melalui desas-desus, rumor atau selentingan. Bagaimanapun *grapevine* tetap diperlukan dalam komunikasi organisasi, sebagai pelengkap dari saluran formal yang tersedia.

Komunikasi organisasional, baik formal ataupun informal merupakan sarana efektif untuk mendorong efektifitas organisasi. Komunikasi akan memperlancar proses pertukaran informasi antar anggota organisasi, baik komunikasi dua arah atasan-bawahan dan bawahan-atasan, serta antar bawahan. Bagi organisasi, komunikasi merupakan alat penting untuk

pengendalian, motivasi, dan sumber informasi untuk pengambilan keputusan. Adapun bagi bawahan, komunikasi merupakan alat pengungkapan perasaan kepada anggota lainnya dan memenuhi kebutuhan sosialnya. Intinya, melalui komunikasi, anggota organisasi dapat saling berbagi informasi, mereduksi keraguan dan ambiguitas informasi. Kondisi demikian akan mendorong lahirnya perasaan nyaman dan menyenangkan (kepuasan kerja), menumbuhkan rasa saling percaya, memperkuat komitmen organisasi.

Salah satu instrumen yang telah diterima luas dalam studi komunikasi organisasional adalah skala *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) yang dikembangkan oleh Downs and Hazen (1977); Grey and Laidlaw (2004). Instrumen ini mengukur komunikasi dari aspek kepuasan anggota organisasi terhadap proses komunikasi yang berlangsung. Instrumen CSQ mengoperasionalkan komunikasi sebagai multi-dimensi konstruk. Ada 8 dimensi untuk mengukur konstruk komunikasi, yaitu:

1. Perspektif organisasional (*organizational perspective*), yaitu pengetahuan terhadap informasi tentang kondisi organisasi secara menyeluruh, meliputi pemberitahuan manakala ada perubahan-perubahan penting dalam organisasi, kondisi keuangan organisasi, prosedur, kebijakan dan tujuan-tujuan organisasi.
2. Umpan balik personal (*personal feedback*), yaitu sejauhmana individu-individu mengetahui bagaimana prosedur penilaian kinerja dan informasi hasil kerjanya.

3. Integrasi organisasional (*organizational integration*), yaitu sejauhmana individu-individu menerima informasi-informasi tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan pekerjaan yang segera terjadi, meliputi informasi tentang rencana-rencana organisasi, tugas-tugas dan personalia yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut.
4. Komunikasi atasan langsung (*supervisory communication*), yaitu arus komunikasi, baik ke atas (dengan atasan pimpinan) maupun ke bawah (dengan bawahan), meliputi keterbukaan pimpinan terhadap ide-ide baru, kesediaan mendengar dan merespon bawahan serta sejauhmana pimpinan menyampaikan petunjuk-petunjuk yang diperlukan dalam pemecahan masalah.
5. Iklim komunikasi (*communication climate*), yaitu sejauhmana komunikasi, baik formal maupun informal mampu mendorong dan menginspirasi individu-individu untuk mencapai tujuan organisasi, identifikasi individu pada organisasi, serta sejauhmana komunikasi menumbuhkan suasana yang sehat dalam organisasi.
6. Komunikasi horisontal (*horizontal communication*), yaitu sejauhmana komunikasi antar sesama rekan kerja dan komunikasi informal memberikan informasi yang akurat dan berlangsung secara bebas.
7. Kualitas media (*media quality*), yaitu sejauhmana pertemuan-pertemuan/rapat terorganisasi dengan baik, serta informasi tertulis dibuat secara ringkas, jelas dan benar.

8. Komunikasi bawahan (*subordinate communication*), yaitu komunikasi ke atas (*upward*) dan komunikasi ke bawah (*downward*) atas inisiatif bawahan.

Downs dalam Varona (1996) memperluas 2 dimensi komunikasi organisasional, yaitu.

1. Komunikasi manajemen puncak (*Top Management Communication*), yaitu komunikasi yang dilakukan manajemen puncak terhadap anggota organisasi. Dimensi ini meliputi sikap terbuka manajemen puncak terhadap ide-ide baru, perhatian, dan kesediaan mendengar.
2. Komunikasi antar departemen (*interdepartmental communication*), yaitu berkaitan dengan arus komunikasi antar departemen berjalan secara efisien. Dimensi ini meliputi *problem solving* yang melibatkan antar departemen, tim kerja, dan komunikasi antar manajer.

Pada penelitian ini definisi komunikasi organisasi yang digunakan adalah suatu proses pada setiap interaksi antar individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Definisi ini digunakan karena paling sesuai dengan konteks penelitian yang dilakukan. Indikator variabel komunikasi organisasi meliputi perspektif organisasional, umpan balik personal, integrasi organisasional, komunikasi atasan langsung, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualitas media dan komunikasi bawahan. Indikator-indikator ini digunakan karena Instrumen ini mengukur komunikasi dari aspek kepuasan anggota organisasi terhadap proses komunikasi yang berlangsung.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seringkali diartikan sebagai serangkaian perasaan yang dirasakan oleh seseorang terkait dengan pekerjaannya. Para ahli psikologi dan perilaku organisasi, memberikan definisi kepuasan kerja yang beragam. Davis *and* Newstrom (2001:105) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya. Robbins (1998:147) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Locke seperti dikutip Richards *et al.* (2002) menyatakan kepuasan kerja sebagai “...*the level and direction of an emotional state, or affective orientation, resulting from the appraisal of one's work and work experience and, in part, is a function of the individual's work rewards.*”

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Lebih lanjut, karena kepuasan kerja merupakan afeksi, maka keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas atau arahnya (pilihan-pilihan). Kepuasan kerja merupakan gambaran kesesuaian antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan realitas yang diperoleh dalam pekerjaannya.

Para ilmuwan perilaku organisasi memberikan penjelasan yang beragam terhadap dimensi-dimensi atau faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja. Seperti pendapat Davis *and* Newstrom (2001:106), yang menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pemilahan dimensi kepuasan kerja menjadi dua tersebut mengacu kepada dua kategori imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

Pemahaman komprehensif terhadap dua kategori imbalan tersebut, mengacu pada teori dua faktor dari Herzberg. Herzberg dalam Gibson *et al.* (1996:95) mengelompokkan 2 kategori karakteristik pekerjaan, yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan pegawai, yaitu faktor *dissatisfiers* atau *hygiene factors* dan yang lain disebut *satisfiers* atau motivator.

1. *Satisfiers* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja.

Faktor-faktor ini disebut pula sebagai motivator, karena efektivitasnya dalam membangkitkan motivasi kerja karyawan. Ada lima faktor sumber kepuasan kerja yang utama, yaitu: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kesempatan pengembangan diri (Kast *and* Rozenweig (1990:407). Adanya faktor-faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, namun tidak adanya faktor-faktor ini tidak selalu melahirkan ketidakpuasan. Faktor *satisfiers* ini

mencerminkan dimensi kepuasan *intrinsik*, karena pemenuhan kebutuhan bersumber dari dalam diri seseorang terhadap obyek pekerjaan itu sendiri, tanpa kontrol dari sumber eksternal (Leonard *et al.*, 1999).

2. *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan konteks pekerjaan (*job contex*) yang berada di luar kandungan pekerjaan (*job content*), misalnya, kebijaksanaan perusahaan, administrasi perusahaan, kondisi kerja, keamanan kerja dan *salary* (upah) serta status. Faktor sumber ketidakpuasan disebut juga faktor *hygiene*, sebagai analogi upaya pemeliharaan preventif (Kast *and* Rozenweig, 1990:407) untuk mengurangi ketidakpuasan kerja. Perbaikan faktor-faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan. Faktor *dissatifiers* ini mencerminkan kepuasan *ekstrinsik*, karena diperoleh melalui proses transaksional dengan pihak luar, sehingga ada faktor eksternal yang mengintervensi (Leonard *et al.*, 1999). Imbalan eksternal ini terkait dengan sumber motivasi instrumentalitas. Organisasi secara nyata memberikan imbalan kepada pegawainya, baik dalam bentuk materi (gaji, bonus, fasilitas transportasi, dll) ataupun non materi (status, kenyamanan kerja, dll). Evaluasi menyeluruh terhadap kedua jenis imbalan tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja.

Robbins (1998:149), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan,

diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Pendapat lain dikemukakan Kanfer (1999), yang menyebutkan ada lima dimensi kerja terpenting yang mewakili karakteristik kerja yaitu: kerja itu sendiri, pembayaran (gaji), kesempatan promosi, penyeliaan dan rekan kerja. Pendapat Kanfer (1999) ini konsisten dengan Robbins (1998:149), hanya Kanfer memisahkan imbalan yang pantas menjadi dua dimensi yaitu pembayaran dan promosi. Lebih lanjut, para ahli teori psikologi dan perilaku organisasi, berpendapat bahwa kepuasan kerja menyeluruh (*overall*) ditentukan oleh beberapa kombinasi dari beragam aspek (*facets*) pekerjaan, seperti : upah, rekan kerja, dan penyelia (Richards *et al.*, 2002). Dalam hal ini, Motaz *and* Potts (1986) menemukan bahwa model persepsi atas imbalan (*perceived rewards*) merupakan model yang paling dalam mengkaji kepuasan kerja. Model persepsi imbalan ini meliputi lima aspek imbalan ekstrinsik yang berhubungan dengan pekerjaan, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, gaji, dan promosi (Richards *et al.*, 2002).

Berdasarkan penjelasan di atas, jika dicermati sesungguhnya semua merujuk pada satu pemahaman bahwa kepuasan kerja mengandung dua dimensi pokok yaitu kepuasan imbalan intrinsik dan

kepuasan imbalan ekstrinsik. Konvergensi pemikiran di atas, konsisten dengan teori dua faktor Herzberg dalam Richards *et al.* 2002, yang membagi bentuk *rewards* menjadi dua, yaitu intrinsik dan ekstrinsik.

Mengikuti konstruksi pemikiran di atas, pada studi ini digunakan enam aspek kerja dalam mengoperasionalkan konstruk kepuasan kerja, yaitu sifat pekerjaan (*work itself*), gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan kondisi kerja. Keenam dimensi kepuasan kerja tersebut diposisikan sebagai konstruk terpisah, sehingga masing-masing menjadi variabel penelitian.

Penggunaan model *perceived rewards*, seperti dikemukakan Motaz and Pott (1988), juga menunjukkan bahwa konstruk kepuasan kerja akan lebih baik jika dioperasionalkan sebagai konstruk multi-dimensi. Artinya pengukuran konstruk kepuasan kerja dirinci dalam dimensi-dimensi. Pendekatan multi dimensi ini identik dengan metode penjumlahan skor (*summation score*) dimana kepuasan kerja menyeluruh merupakan penjumlahan dari kepuasan atas sejumlah aspek kerja.

Dalam penelitian perilaku organisasi, kepuasan kerja paling sering dikaitkan tiga variabel konsekuensi, yaitu produktivitas, kemangkiran, dan *turnover* pegawai (Robbins, 1998:22). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang beragam.

Penelitian yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas (kinerja) dilandasi asumsi bahwa pegawai yang berprestasi tinggi adalah pegawai yang puas. Hasil studi ini secara konsisten menemukan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang rendah terhadap

kinerja, yaitu hanya sekitar 16% (Robbins, 1998:150). Namun, dengan memberi tambahan variabel moderator antara kepuasan kerja dengan kinerja dihasilkan varians lebih besar.

Hasil ini konsisten dengan pendapat bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja, tergantung apakah ada keikatan (komitmen) dan upaya yang kuat dari pegawai (Davis and Newstrom, 2001). Berdasarkan pemahaman demikian maka pada penelitian ini, kepuasan kerja akan diuji pengaruhnya secara langsung dengan komitmen organisasional. Jika hasil ini terbukti signifikan, maka dapat digunakan referensi bagi manajemen bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, komitmen pegawai sangat penting dalam proses manajemen.

Lebih lanjut Robbins (1998:150) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan dengan tingkat kemangkiran. Sedangkan hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* pegawai, ditemukan lebih tinggi dibanding korelasi antara kepuasan kerja dengan kemangkiran, terutama untuk pegawai yang berkinerja tinggi. Pegawai yang berkinerja tinggi memiliki *turnover* yang lebih rendah daripada yang tidak berprestasi.

Tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat diukur dengan menggunakan beberapa pendekatan. Kepuasan kerja sangat terkait dengan sikap, sehingga tidak dapat digambarkan secara langsung. Mengukur tingkat kepuasan kerja merupakan suatu tugas yang sulit dari pada sekedar pertanyaan. Beberapa teknik untuk memperoleh gambaran kepuasan kerja dapat diurut dari beberapa aspek penting dari lingkungan

kerja. Beberapa diantaranya adalah *rating scale or questionnaires, critical incidents* dan *interviews*. Untuk lebih jelasnya model pendekatan dalam pengukuran kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Rating Scale or Questionnaires*

Pendekatan yang paling umum untuk mengukur kepuasan kerja melibatkan penggunaan skala peringkat atau kuesioner. Dengan metode ini karyawan diminta mengisi form tertentu dimana mereka melaporkan reaksi yang diberikan oleh karyawan yang bersangkutan terkait dengan pekerjaannya. Beberapa skala yang dikembangkan meliputi:

- a. *Job Descriptive Index (JDI)*, memberikan gambaran dan pertanyaan yang mengindikasikan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap beberapa aspek pekerjaan. Pengukuran dengan skala ini dengan menggunakan lima aspek pekerjaan yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisor dan manusia.
- b. *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*, dengan menggunakan skala ini karyawan diminta untuk mengisi skala yang paling sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan atas beberapa aspek pekerjaan. Angka yang lebih kecil menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih rendah begitu pula sebaliknya angka yang lebih besar mengindikasikan tingkat kepuasan yang lebih besar.

c. *Pay Satisfaction Questionary (PSQ)*, skala ini lebih ditekankan pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan gaji yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan. Skala ini mengukur reaksi individu terhadap tingkat gaji, kondisi gaji, model pembayaran gaji dan beberapa imbalan lainnya seperti asuransi, cuti dan sebagainya.

2. *Critical Incident and Job Satisfaction*

Dengan menggunakan model ini individu menggambarkan insiden terkait dengan pekerjaan mereka memuaskan atau tidak memuaskan. Model ini digunakan untuk menggunakan pertanyaan terbuka dan karyawan diminta untuk menggambarkan beberapa kondisi terkait dengan pekerjaan dan situasi kerja yang dirasakan. Kritik dan masukan dari bawahan mengindikasikan kepuasan yang dirasakan.

3. *Interview and Other Face to Face Meeting*

Model ini dilakukan dengan interview terhadap karyawan. Dengan menggunakan interview eksplorasi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat diketahui dengan lebih akurat. Kelemahan dari model pendekatan ini adalah memerlukan waktu yang cukup lama dan tidak dapat dilakukan secara serentak.

Pada penelitian ini definisi kepuasan kerja merupakan gambaran kesesuaian antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan realitas yang diperoleh dalam pekerjaannya. Definisi ini digunakan karena puas atau tidak puasnyanya karyawan dipengaruhi oleh harapan, kebutuhan, perasaan dan pengalaman dimasa lalu terhadap suatu pekerjaan.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*. Tingkat kepuasan kerja secara umum dinyatakan dalam *general satisfaction*, tetapi secara lebih rinci dibagi dalam indikator variabel kepuasan kerja yaitu *intrinsic satisfaction*, *extrinsic satisfaction*, dan *general satisfaction* (Feinstein, 2001).

2.4. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional sering kali didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan. Komitmen pegawai pada organisasi (komitmen organisasional) merupakan salah satu sikap pegawai yang penting dalam organisasi. Secara umum, ada dua aliran pemikiran dalam melihat komitmen organisasional, yaitu aliran perilaku (*behavioral*) atau disebut juga aliran irrasional dan aliran *attitudinal* atau disebut juga aliran rasional (Scholl, 1981; Brown and Gaylor, 2002).

Aliran *behavioral* menyatakan bahwa komitmen organisasional dilihat dari bentuk-bentuk perilaku yang memperkuat hubungan atau keikatan (*tying*) seseorang terhadap organisasi tertentu, antara lain ditunjukkan oleh *extra-role behavior* pegawai yang berhubungan erat dengan organisasi. Dengan tetap bertahan di organisasi, akumulasi investasi pegawai pada organisasi akan semakin besar, sehingga individu akan semakin enggan atau menilai terlalu mahal jika ke luar dari organisasi (Brown and Gaylor, 2002). Menurut aliran *behavioral*,

konsekuensi dari komitmen organisasional adalah keputusan tetap bertahan di organisasi.

Adapun menurut aliran *attitudinal* melihat komitmen organisasi sebagai *behavioral intention* (minat berperilaku) (Scholl, 1981). Menurut aliran *attitudinal*, komitmen yang kuat timbul karena adanya kesamaan identitas dan kedekatan psikologis antara individu dengan organisasi (Brown and Gaylor, 2002). Menurut aliran *attitudinal*, anteseden komitmen adalah pengalaman kerja positif sebelumnya, karakteristik personal, dan karakteristik pekerjaan, sedangkan konsekuensinya adalah peningkatan kinerja, reduksi absensi dan *turnover*.

Sehubungan dengan perbedaan perspektif dalam melihat komitmen organisasi, maka definisi komitmen yang diajukan beberapa peneliti organisasi dan ilmuwan sosial juga beragam. Perspektif aliran *behavioral* diwakili oleh Becker dalam Scholl (1981) yang menyatakan seberapa kuat komitmen individu tercermin dari seberapa kuat tiga indikator berikut dimiliki oleh individu, yaitu: 1. tindakan-tindakan sebelumnya dengan tujuan memperoleh imbalan konsisten dengan perilaku berikutnya; 2. penghargaan dari investasi sumber daya individu bagi organisasi; dan 3. hasil akhir dari konsistensi perilaku individu yang bersangkutan.

Perspektif *attitudinal* diwakili oleh Mowday *et al.* (1982), yang menekankan pada kedekatan atau kesamaan identitas dan keterlibatan individu dalam organisasi, dalam melihat komitmen organisasional. Komitmen organisasional sebagai "*The relative strength of an individual's*

identification with and involvement in a particular organization; 1. a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; 2. a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and 3. a strong desire to maintain membership in the organization”.

Berdasarkan pendapat Mowday *et al.* (1982), di atas ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu: 1. keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2. kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi; dan 3. keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pandangan Mowday *et al.* (1982) ini didukung oleh Robbins (1998:140) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana pegawai memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Definisi lain diajukan oleh Scholl (1981) yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai *A stabilizing force that acts to maintain behavioral direction when expectancy/equity conditions are not met and do not function.* Komitmen organisasional merupakan kekuatan yang dapat menstabilkan arah perilaku (pilihan) ketika harapan atau kesesuaian atau kepuasan tidak tercapai. Definisi ini dilandasi argumentasi bahwa banyak orang/pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya, akan tetapi mereka tetap mempertahankan pekerjaan tersebut dan tidak pindah ke organisasi lain. Pandangan ini juga mengkritisi keterbatasan teori motivasi berbasis perspektif transaksional dalam menjelaskan konsistensi

dan stabilitas arah perilaku (Scholl, 1981), karena menurut perspektif transaksional, individu akan mencari alternatif lain, ketika apa yang diharapkan dari organisasi tidak terpenuhi.

Pendapat Scholl (1981) di atas mencoba mengkombinasikan perspektif aliran *behavioral* dan *attitudinal*. Terdapat 4 faktor yang menjadi sumber komitmen pegawai pada organisasi, yaitu: investasi (*investment*), *reciprocity* (perasaan balas budi), *lacks of alternatives* (sedikitnya alternatif yang tersedia), dan identifikasi (persamaan nilai dan tujuan). Konsep komitmen organisasional, akan memberikan manfaat analitis, jika dipandang berbeda dengan motivasi transaksional. Kedua konsep tersebut perlu dipandang sebagai dua variabel independen yang dapat mempengaruhi konsistensi dan stabilitas pilihan perilaku, ketika harapan (*expectancy*) individu dari pekerjaan tidak tercapai.

Berdasarkan beragam konsepsi komitmen organisasional dan pandangan yang komprehensif dalam melihat komitmen organisasional maka dapat dihasilkan suatu konstruk yang multidimensi dari komitmen organisasional. Pandangan ini tercermin dari pendapat Allen and Meyer (1990) yang mengklasifikasikan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Selanjutnya dikembangkan skala pengukuran komitmen organisasional yang disebut *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dalam 20 item pertanyaan yaitu masing-masing 7

item untuk dimensi komitmen afektif dan komitmen *continuance*, dan 6 item untuk dimensi komitmen normatif.

Komitmen afektif dicirikan oleh keikatan (*attachment*) emosional atau psikologis kepada organisasi (Allen and Meyer, 1990; LaMastro, 2003). Dimensi komitmen afektif di atas sinonim dengan faktor identifikasi (Scholl, 1981) yang menyatakan bahwa konstruk identifikasi sebagai sumber komitmen organisasional dilandasi fakta bahwa tempat kerja merupakan sumber dari sebagian besar status dan identitas kebanyakan orang. Semakin kuat kedekatan identitas seseorang dengan identitas sosialnya (orang dalam organisasi), maka semakin sulit identitas orang tersebut untuk berubah, dengan kata lain semakin sulit orang tersebut untuk keluar dari organisasi. Lebih lanjut, semakin kuat identifikasi seseorang dengan organisasi, maka semakin kuat motivasi orang tersebut dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan

Allen and Meyer (1990) menggunakan 7 indikator dalam mengukur dimensi komitmen afektif, antara lain: merasa menjadi anggota keluarga organisasi, secara emosional merasa memiliki ikatan dengan organisasi, dan perasaan ikut memiliki organisasi. *Continuance commitment* diartikan tetap bertahan dalam organisasi, merupakan kebutuhan bagi individu, dilandasi pertimbangan bahwa seseorang sudah terlalu besar menginvestasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan ketrampilan) pada organisasi, sehingga sangat berisiko/mahal jika dia harus keluar dari organisasi. Faktor utama yang melandasi *continuance commitment* adalah investasi sumber daya individual dalam organisasi

dan keterbatasan alternatif (*lack of alternatives*) jika harus keluar organisasi. Jelas bahwa yang menjadi dasar dari komitmen *continuance* adalah pertimbangan untung-rugi (*cost and benefits*), sehingga dimensi ini disebut juga komitmen kalkulatif.

Scholl (1981) menunjukkan bukti bahwa semakin besar investasi seseorang dalam organisasi, semakin kuat orang tersebut mempertahankan perilaku dan semakin kecil kecenderungan keluar dari organisasi. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengoperasionalkan konstruk investasi antara lain umur, pendidikan, dan masa jabatan (*tenure*). Faktor investasi ini akan memperkuat keterikatan seseorang pada organisasi, ketika apa yang diharapkan tidak memuaskan. Pada konteks lebih luas, investasi juga dapat dimaknai sebagai rendahnya motivasi untuk beralih ke alternatif lain, karena semakin besar investasi seseorang pada organisasi, umumnya diikuti pengalaman, pengetahuan, dan ketrampilan individu yang semakin spesifik, sehingga kecenderungan untuk pindah ke organisasi lain semakin berkurang, karena keahlian spesifik yang dimiliki cenderung sulit ditransfer ke pekerjaan lain atau organisasi lain. Allen and Meyer (1990) menggunakan 7 indikator dalam mengukur dimensi komitmen *continuance*, antara lain: kerugian yang sangat besar bagi individu jika keluar dari organisasi; sulit keluar dari organisasi sekalipun menginginkannya; dan pertimbangan utama bertahan di organisasi karena sulit mencari alternatif lain.

Normative commitment (komitmen normatif) adalah komitmen individu pada organisasi karena adanya dorongan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab secara moral bahwa selayaknya harus loyal atau setia kepada organisasi. Faktor utama yang menjadi landasan komitmen normatif adalah *reciprocity* (perasaan balas budi). Scholl (1981) menyatakan bahwa *reciprocity* merupakan norma universal, dalam setiap interaksi timbal balik antar manusia. Seseorang selayaknya membantu orang yang pernah membantu dan tidak mencelakakan orang yang pernah membantu. Pada konteks hubungan individu dengan organisasi, maka dijelaskan bahwa selayaknya pegawai memberikan kontribusi pada organisasi, karena dia telah memperoleh manfaat yang mungkin tidak dapat diperolehnya, jika dia tidak bergabung dengan organisasi tersebut. Misal pegawai memperoleh kesempatan berkembang, pelatihan, peningkatan kesejahteraan, status, dan sebagainya, sehingga sudah sepantasnya dia memberikan kontribusi pada organisasi di masa mendatang. Mekanisme demikian berbeda dengan investasi, yaitu bahwa seseorang memberikan kontribusi lebih dulu dan memperoleh manfaat atas kontribusinya dari organisasi pada masa berikutnya.

Berdasarkan hasil pengujian empiris pada beragam pegawai dan industri, ditemukan bahwa komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif merupakan konstruk yang berbeda. Secara singkat Allen and Meyer (1990) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: *Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment*

remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so.

Pendapat Allen and Meyer (1990) di atas, dapat diartikan bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Seseorang dengan komitmen afektif yang kuat, bertahan di organisasi, karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat, bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utama, adapun seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas.

Pada penelitian ini yang dimaksud komitmen organisasional adalah keterikatan pegawai terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Definisi digunakan karena definisi tersebut paling sesuai dan cocok dengan konteks penelitian ini. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normative. Indikator ini digunakan karena sudah banyak dibuktikan dan telah diuji kehandalannya pada kajian empiris sebelumnya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan, komunikasi organisasi, kinerja pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Namun penelitian-penelitian sebelumnya, dilakukan secara terpisah dalam mengkaji bagaimana hubungan kausalitas antar konstruk tersebut.

1. Nowack (2004)

Nowack (2004) mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai (*psychologically healthy workplace*) meliputi, kepuasan kerja, stress, dan retensi. Studi ini dilakukan pada pegawai level manajemen, supervisor, dan pegawai operasional pada industri makanan di Amerika Serikat. Lebih lanjut Nowack (2004) menggunakan *Leadership Effectiveness Index Questions* yang terdiri 8 item untuk mengukur efektifitas kepemimpinan.

Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stress kerja tinggi. Hasil studi ini mendukung hipotesis bahwa efektifitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, *stress*, dan komitmen organisasional.

2. Gray and Laidlaw (2004)

Studi komunikasi organisasi terutama dikaitkan dengan dampaknya terhadap outcome bagi individu dan organisasi, antara lain kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Gray and Laidlaw (2004) dalam artikelnya "*Improving The Measurement of Communication Satisfaction*" menyarikan beberapa studi yang menjelaskan dampak dari komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja menyeluruh (*overall job satisfaction*).

Lebih lanjut, pada level organisasional terendah, komunikasi organisasi yang buruk mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja,

melemahnya komitmen pegawai pada organisasi, meningkatnya absensi dan *turnover*, serta menurunkan produktivitas kerja. Disamping itu Gray and Laidlaw (2004) juga menyatakan bahwa terdapat korelasi positif signifikan antara komunikasi dengan kinerja pegawai.

3. Brunetto and Farr-Wharton (2002)

Bukti empiris lain yang memperkuat pengaruh komunikasi dengan kepuasan kerja, ditunjukkan studi Brunetto and Farr-Wharton (2002). Peneliti ini menggunakan sampel polisi yang baru memulai karirnya. Brunetto and Farr-Wharton (2002) memfokuskan kajiannya pada pengaruh komunikasi atasan (*supervisor*) dengan bawahannya, terhadap kepuasan kerja bawahannya. Brunetto and Farr-Wharton (2002) menemukan bahwa kepuasan atas komunikasi dengan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi ini juga menemukan bahwa komunikasi dua arah (*bidirectional communication*) berpengaruh signifikan terhadap ambiguitas (*ambiguity*) bagi bawahan dalam pelayanan masyarakat, promosi, dan etika dalam organisasi kepolisian.

4. Testa (2001)

Penelitian lain yang menjadi acuan studi ini antara lain dilakukan oleh Testa (2001) yang mengkaji komitmen organisasional, dihubungkan dengan kepuasan kerja, dan upaya (*effort*) pegawai. Studi ini menggunakan sampel 425 pegawai dari dua organisasi jasa, dan dianalisis dengan model persamaan struktural (SEM). Temuan penting

dari studi ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil studi lebih lanjut terhadap perbandingan model SEM, menyimpulkan bahwa model yang menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel mediator antara kepuasan dengan upaya terbukti lebih baik daripada model ketika kepuasan menjadi variabel mediator antara komitmen organisasional dengan upaya. Berdasarkan studi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan antesenden bagi komitmen, dan selanjutnya komitmen mempengaruhi tingkat upaya yang mencerminkan kekuatan motivasi kerja pegawai.

5. Feinstein *and* Vondrasek (2001)

Dalam penelitiannya Feinstein *and* Vondrasek (2001) mengkaji faktor demografis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pegawai di industri restoran. Studi ini menyimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja, meliputi kebijakan organisasi, kompensasi, kondisi kerja, dan pengembangan diri berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Sedangkan dimensi kepuasan kerja yang bersumber dari kepuasan intrinsik tidak berpengaruh. Studi ini juga menemukan dampak signifikan masa kerja terhadap kepuasan kerja, serta tingkat pendidikan dengan kepuasan atas pengakuan (*recognition*).

6. Brown *and* Gaylor (2002)

Studi lain yang relevan dilakukan Brown *and* Gaylor (2002), yang bertujuan menguji hubungan kausalitas antara kepuasan dengan komitmen organisasional, yang dimoderatori variabel karakteristik.

personal, yaitu *self-efficacy* dan *locus of control*. Komitmen organisasional diukur dalam 3 dimensi: *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*, dan masing-masing dimensi dijadikan konstruk laten yang berdiri sendiri. Adapun variabel kepuasan kerja, dalam model penelitian ini diposisikan sebagai satu konstruk laten, tidak terbagi dalam dimensi-dimensi.

Brown and Gaylor menguji 2 model SEM. Model I menempatkan kepuasan sebagai anteseden komitmen dan model II, menempatkan komitmen sebagai anteseden kepuasan kerja. Studi Brown and Gaylor (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif, akan tetapi berpengaruh negatif dengan komitmen *continuance*, meskipun tidak signifikan. Lebih lanjut, hasil uji model SEM diketahui bahwa model II memiliki *goodness-of-fit index* lebih baik daripada model I, sehingga disimpulkan bahwa komitmen organisasional sebagai anteseden kepuasan kerja.

7. Richards *et al.* (2002).

Penelitian lain yang dijadikan referensi dalam studi ini dilakukan Richards *et al.* (2002). Penelitian ini mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru sekolah dasar dan lanjutan. Kepuasan kerja pada studi tersebut dirinci dalam dua dimensi kepuasan kerja yaitu kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik, yang selanjutnya masing-masing dirinci dalam 3 dan 8 aspek kerja. Tiga aspek kepuasan kerja intrinsik meliputi: otonomi tugas (*task autonomy*), nilai penting tugas

(*task significance*), dan keterlibatan tugas (*task involvement*), sedangkan 5 aspek kepuasan kerja ekstrinsik meliputi: kondisi kerja (*working conditions*), kepenyeliaan (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), promosi, dan gaji. Melalui analisis *stepwise regression*, studi Richards *et al.* (2002) menyimpulkan bahwa aspek kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional adalah supervisi, nilai penting tugas, keterlibatan tugas, promosi, rekan kerja dan kondisi kerja.

8. Yousef (2000)

Yousef (2000) meneliti hubungan antara pendekatan kepemimpinan dengan *outcome* dari pekerjaan (kepuasan kerja dan kinerja) yang dimoderatori oleh komitmen organisasional. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan mengukur persepsi responden terhadap pendekatan kepemimpinan dengan 22 item pertanyaan kuisisioner. Penelitian dilakukan pada negara-negara di Amerika Serikat, Eropa Timur, Asia dan Amerika Latin.

Hasil yang didapatkan adalah pendekatan kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan dimoderatori oleh komitmen organisasional. Penelitian ini juga menghasilkan kesimpulan bahwa indikator budaya nasional adalah moderator dari hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

9. Fletcher (1999),

Peneliti lain Fletcher (1999), meneliti pengaruh komunikasi internal dan kepemimpinan terhadap kinerja pada suatu program implementasi kualitas layanan di Afrika Selatan. Penelitian dilakukan dengan metode

survey dengan cara mengirimkam kuisisioner pada 140 perusahaan-perusahaan yang menerapkan *Business transformation* di Afrika Selatan. Hasil dari penelitian ini adalah kinerja dari program implementasi kualitas layanan dipengaruhi oleh pengetahuan atau keahlian pimpinan mengenai program implementasi kualitas layanan tersebut. Dan komunikasi internal juga mempengaruhi kinerja implementasi kualitas layanan terutama efektifitas dari sistem manajemen dan struktur organisasi program implementasi kualitas layanan tersebut.

10. Huselid *and* Day (1991)

Penelitian ini ditujukan untuk menguji hipotesis bahwa komitmen organisasi dan keterlibatan kerja (*job involvement*) berinteraksi dalam produksi *turnover*. Penelitian ini menindaklanjuti penelitian (Blau *and* Boal, 1987). Data penelitian diambil 138 supervisor dari 150 orang supervisor untuk perusahaan retail di Midwestern United States sebagai sampel penelitian.

Metode analisis yang digunakan untuk mengetahui interaksi masing-masing variabel dengan menggunakan *Ordinary Least Square* (OLS). Komitmen organisasi dibagi dalam 2 bagian besar; *attitudinal and continuance*. *Organizational Commitment* diperoleh dengan menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

Hasil penelitian Husselid dan Nancy (1991), sebagaimana disebutkan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: 1. Dengan pendekatan *bivariate statistics*, menunjukkan adanya ketidakkonsistenan data dari rancangan penelitian. Analisis ini lebih menekankan pada

analisis statistik deskriptif dan menggambarkan sampel yang digunakan dalam penelitian. 2. Dengan pendekatan dan pengujian dengan menggunakan Ordinary Least Square (OLS), peneliti menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *attitudinal commitment* dan *job involvement*. Hal serupa juga dijumpai adanya hubungan signifikan antara *continuance commitment* dan *job involvement*. 3. Dengan pendekatan logistic regression analysis, variabel usia, masa kerja, dan kesempatan untuk mengembangkan diri secara signifikan terkait dengan *turnover*. *Job involvement*, *attitudinal commitment* dan *continuance commitment* juga menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap *turnover*. Hasil penelitian konsisten dengan pendekatan OLS untuk memprediksi adanya keterkaitan antara variabel yang digunakan dalam penelitian.

11. Camp (1993)

Studi ini menguji hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *turnover*. Studi ini juga menguji lingkungan kerja (*work environment*) dan mengaitkannya dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover*. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *descriptive statistica* untuk mengetahui sebaran data dari responden. Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan *logistics regression analysis* untuk mengetahui keterkaitan beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi 3.608 pekerja yang bekerja dalam lembaga pemasyarakatan. (Federal Bureau of Prison) melalui *prison social climate survey* pada 1991.

Hasil Penelitian adalah : 1. Pendekatan *descriptive statistics*, menunjukkan bahwa sebagian pekerja yang bekerja pada lembaga pemasyarakatan adalah pria (74,3 %). Dengan menggunakan statistik deskriptif, dan sebaran dari variabel yang digunakan dalam model menunjukkan hubungan yang kurang signifikan antara komitmen organisasi dan *turnover*. Hubungan yang terjadi menunjukkan hubungan berbanding terbalik. 2. Pendekatan *logistic regression analysis* memberikan hasil yang lebih rinci mengenai keterkaitan variabel yang digunakan dalam model penelitian. Hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover* berbanding terbalik artinya semakin tinggi komitmen organisasi semakin rendah *employee turnover* dalam organisasi dan sebaliknya dengan hubungan yang signifikan. 3. Kepuasan kerja belum menunjukkan hubungan dan keterkaitan yang cukup signifikan dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan komitmen yang lebih tinggi pada organisasi.

12. Orpen (1997)

Studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari 2 tipe formal mentoring terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja dari karyawan yang bekerja pada perusahaan menengah (*medium sized manufacturing company*). Program mentoring yang dilakukan oleh manajemen diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *descriptive statistic* dengan jumlah sampel sebanyak 39 pasangan mentor dan mentes (*pair of mentor and mentees*). Variabel mentoring meliputi 2 hal kesempatan berinteraksi (*opportunities to interact*) dan kedekatan hubungan (*closeness of relationship*).

Hasil Penelitian adalah : 1. Dengan pendekatan *descriptive statistics*, menunjukkan adanya keterkaitan antara 2 variabel mentoring (*opportunity to interact and closeness relationship*) dengan kinerja menunjukkan hubungan yang kurang signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi. 2. Hubungan antara 2 variabel mentoring (*opportunity to interact and closeness relationship*) dengan kinerja menunjukkan hubungan yang kurang signifikan dan hubungan yang terjadi merupakan hubungan yang tidak langsung. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa mentoring dapat meningkatkan sikap karyawan untuk meningkatkan kinerja meski untuk jangka pendek.

13. Dwayne M. Gunter (1997)

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui keterkaitan antara praktik kepemimpinan (*leadership practice*) terhadap komitmen organisasi yang ada dalam organisasi *product engineering* dalam industri otomotif di Amerika Utara. Kuesioner didistribusikan kepada 170 pekerja dalam departemen *engineering* di beberapa industri otomotif dengan tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 127 (75 %). Peneliti juga menggunakan variabel demografi dan *organizational commitment questionnaire* (Mowday et al, 1989) untuk mengetahui seberapa besar

komitmen yang ditujukan oleh responden kepada organisasi. Metode analisis data dengan menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan sebaran responden kemudian menggunakan analisis regresi untuk mengetahui hubungan dan keterkaitan antara praktik kepemimpinan (*leadership practice*) terhadap komitmen organisasi.

Hasil Penelitian : 1. Dengan pendekatan *descriptive statistics*, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara praktik kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Gender merupakan *moderating variable* dalam hubungan ini. Dengan hubungan signifikan untuk pria akan tetapi kurang signifikan pada wanita. 2. Pendekatan regresi menunjukkan adanya hubungan dan pengaruh yang signifikan untuk kelima praktik kepemimpinan terhadap komitmen organisasi responden dalam konteks peran yang mendukung (*support role*) akan tetapi kurang signifikan terhadap tanggung jawab produk secara langsung (*direct product responsibility*). 3. Peneliti menyarankan untuk melakukan pengembangan yang berkelanjutan, oleh *industry leader*, praktik kepemimpinan akan memberikan peningkatan komitmen karyawan dengan keuntungan potensial dalam kerja dan *turnover*. Meskipun peneliti juga tidak dapat memberikan jaminan terhadap peningkatan komitmen organisasi yang tinggi.

14. Blackhurst *et al.* (1998)

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui keterkaitan antara pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan kepuasan hidup (*life satisfaction*) dari tenaga administrasi. Penelitian ini lebih menekankan

variabel demografi seperti usia, jenis kelamin, lama kerja dan tingkat pendidikan dari responden dan hubungannya dengan komitmen organisasional dan kepuasan hidup responden.

Sampel dipilih dengan menggunakan *stratified random sampling* sebagai upaya untuk memperoleh sampling yang homogen. *Mailing questionnaire* diberikan kepada 200 responden dengan tingkat pengembalian 70 % sehingga sampel yang digunakan dalam analisis terdiri dari 140 responden. Metode analisis data dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) untuk mengetahui perbedaan umur, tingkat pendidikan dan lama waktu kerja terhadap komitmen organisasi dan kepuasan hidup.

Hasil Penelitian : 1. Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa tingkat pengembalian responden sebesar 140 responden (70 %). Dengan sebaran responden sebagai berikut: 38 (27 %) memiliki posisi *Senior Student Affairs Officers*, 30 (21 %) memiliki posisi *Assistant Senior Student Affairs Officers*, dan 44 (32 %) merupakan *Directors of a Student Affairs Area*, serta 28 (20 %) yaitu *Associate or Assistant Directors of Student Affairs Area*. 2. Analisis ANOVA memberikan perbedaan yang signifikan antara waktu yang dihabiskan oleh responden terhadap komitmen organisasi dan kepuasan hidup. Responden yang lebih tua menunjukkan kepuasan hidup yang lebih tinggi.

15. Mathiew and Farr (1991)

Penelitian ini ingin menguji kebenaran pembeda pengukuran kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian

dilakukan terhadap 1994 pengemudi bus dan 311 insinyur. Pengemudi bus transit diambil secara acak dari sebuah kota besar di sebelah barat tengah Amerika Serikat, terdiri dari: 88,6% pria dan kulit putih 79,4 %, umur rata-rata 45 tahun, masa kerja rata-rata 10 tahun.

Hasil penelitian adalah : 1. Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan keterlibatan kerja. 2. Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. 3. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja.

16. Becker *and* Daniel (1995)

Penelitian berpedoman pada riset sebelumnya menemukan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan sangat tidak berkorelasi. Mathiew *and* Zajac (1990) dalam meta analisis menunjukkan keyakinan interval rata-rata korelasi komitmen organisasi dan kinerja yang terlibat adalah nol.

Sebaliknya dalam pandangan konvensional ini, sejumlah pakar dan peneliti mulai dengan memandang komitmen organisasi yang mempunyai target dan dasar yang sama. Target komitmen adalah individu dan grup (Reicher 1985). Basis komitmen adalah motif (O'Reilley *and* Chatman, 1986). Basis komitmen adalah perbedaan proses motivasional yang melandasi sikap. Riset terbaru mendemonstrasikan bahwa komitmen organisasi adalah kerja berkaitan sikap yang membedakan antara dasar dan target komitmen yang membantu untuk menjelaskan variasi kunci untuk variabel dependen.

Hasil penelitian adalah : 1. Apabila perusahaan lembaga atau bentuk organisasi lain melaksanakan komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) maka dampaknya adalah kepada kinerja (*Job Performance*). 2. Semua komitmen pada pengawas berhubungan atau berpengaruh terhadap kinerja/*performance*. 3. Komitmen yang dilandasi dengan internalisasi berhubungan positif dengan kinerja/*performance*.

17. Howard and Foster (1999)

Penelitian ini menguji tentang praktek manajemen SDM yang mendasar pemberdayaan karyawan dan peningkatan pemberdayaan berhubungan positif dengan persepsi komitmen kepemimpinan berkualitas. Inovasi dalam manajemen *human resource* (HR) berlabel *High Performance Work Practice* (Departemen tenaga kerja AS, 1993), *Progressive Human Resources Practice* (Pfeffer, 1994), *Strategy Human Resource Practice* (Deleny and Dotty, 1996). Beberapa pengembangan pengaruh karya keahlian menetapkan struktur dari motivasi karyawan, struktur sub sistem organisasi, merekrut, memilih, melatih, melaksanakan aktivitas manajemen *human resources* (HR) tradisional yang didisain untuk mempengaruhi akuisisi, keahlian, dan kemampuan *human resource*.

Metode yang digunakan adalah dengan mengambil sampel data karyawan di salah satu produk teknologi tinggi terkemuka di AS. Responden terdiri dari 529 karyawan. Hasil penelitian adalah responden pria, 88 % kulit putih, 73 % bekerja di perusahaan lebih dari 3 tahun. Hasil penelitian ini sekitar 26 % diindikasikan karyawan harian, 9 % adalah manajer. Praktek manajemen *human resource* dalam peluang pemenuhan

kebutuhan karyawan, perencanaan karier, *performance feed back* secara kolektif berkontribusi pada sebuah pemahaman struktur *human resources performances*, artinya dengan pemberdayaan karyawan dilakukan maka akan berkontribusi pada peningkatan kerja, sehingga *human resources* dalam pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

18. Elliot and Hall (1994)

Untuk melihat kepuasan kerja, prestasi kerja, kemauan dan kecenderungan untuk tetap di organisasi berdasarkan tingkat komitmen terhadap organisasi dan keterlibatan kerja. Menggunakan analisis varian untuk mengetahui tingkat perbedaan dalam faktor ini. Hasil penelitian : 1. Komitmen terhadap organisasi lebih mempengaruhi terhadap kepuasan kerja. 2. Kemauan dan cenderung untuk tetap tinggal di organisasi.

19. Iglens and Ruossel (1999)

Studi ini menguji hubungan antara unsur kompensasi total, motivasi kerja dan kepuasan kerja melalui teori harapan dan ketidaksesuaian. Penentuan dimensionalitas masing-masing konsepsi teoritis yang kemudian digunakan untuk studi kejelasan deskriptif dilakukan untuk memeriksa perbedaan yaitu para karyawan yang dibebaskan dan yang tidak. Kelompok yang dibebaskan (para pengawas, teknisi, karyawan dan pekerja industri) menunjukkan lebih banyak ketidakpuasan dan kurangnya motivasi berkenaan dengan pekerjaan.

Hasil penelitian adalah : 1. Kompensasi yang diberikan kepada individu atau termasuk dalam kelompok karyawan yang dibebaskan dapat

menjadi faktor motivasi kerja. 2. Pengharapan (*Expectancy*) yang tinggi atas kompensasi yang didasarkan atas *fixed pay* dan pengakuan atas kontribusi mereka berikan kepada perusahaan. 3. *Fixed pay* dan kepuasan kerja pada kelompok yang dibebaskan berhubungan positif, tetapi bagi karyawan yang tidak dibebaskan hanya mendapat kepuasan kerja saja. 4. Karyawan yang dibebaskan dalam hal ini adalah : para profesional, insinyur, administrasi dan pelaksana. Sedang karyawan yang tidak dibebaskan adalah pengawas, teknisi, karyawan dan pekerja industri.

20. Noury and Parker (1998)

Studi ini menyelidiki hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Model kinerja yang diusulkan oleh partisipasi anggaran mempengaruhi kerja 2 variabel yang menghalangi yaitu kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Dengan analisa jalur hasilnya mendukung hipotesis yaitu komitmen organisasi yang didefinisikan sebagai penerimaan tujuan organisasional dan kemauan untuk menggunakan upaya atas nama organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi pada gilirannya bisa menyebabkan kinerja yang lebih tinggi.

Hasil Penelitian adalah partisipasi anggaran adalah tingkat dimana bawahan memiliki pengaruh dan keterlibatan dalam menyusun anggaran. Partisipasi anggaran menyebabkan motivasi yang tinggi dan berpengaruh pada kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

21. Baugh *and* Ralph (1994)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah komitmen terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi merupakan sebuah konflik atau justru saling melengkapi. Dengan mengambil data dari 144 insinyur yang bekerja di lingkungan birokrasi. Hasil penelitian adalah : 1. Kedua jenis komitmen ini mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan kemampuan menghadapi masalah dalam pekerjaan. 2. Lebih lanjut diterangkan bahwa komitmen terhadap organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja serta pengaruh terbalik dengan kemampuan menghadapi masalah. 3. Komitmen terhadap pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap prestasi kerja. 4. Penelitian juga mengungkap bahwa individu yang mempunyai kepuasan dan prestasi yang tinggi mempunyai tingkat komitmen yang tinggi pula baik terhadap organisasi maupun terhadap pekerjaannya.

22. Ting (1999)

Menguji penentu utama kepuasan kerja karyawan, sebagai hal yang perlu dipertimbangkan untuk menghadapi aktivitas bisnis dewasa ini dan juga pada masa yang akan datang. Hasil penelitian : 1. Variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja antara lain: kepuasan atas pembayaran ($p = 0,01 < 0,05$), kesempatan Promosi ($p = 0,023 < 0,05$), Kejelasan tugas ($p = 0,011 < 0,05$), Kontribusi tugas ($p = 0,015 < 0,05$). 2. Variabel karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja seperti komitmen

organisasi ($p = 0,018 < 0,05$), Hubungan dengan teman kerja ($p = 0,012 < 0,05$), Hubungan dengan supervisor ($p = 0,013 < 0,05$).

23. Jae Moon (2000)

Mengkaji antara motivasi kerja dan komitmen organisasi pengaruh pada tingkat manajerial. Data penelitian ini menggunakan data NASP, adalah sebuah konsorsium riset dari *Syracuse university of Denver*, *Florida state University* dan *George Institute Technology*. Sampel publik meliputi lembaga pemerintahan di daerah *Syracuse*. Sampel swasta, pelayanan sosial dan organisasi swasta lainnya.

Hasil penelitian adalah : 1. Faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara positif terkait dengan komitmen organisasi. 2. Motivasi intrinsik secara positif terkait dengan komitmen organisasi pada sektor publik, faktor motivasi ekstrinsik tidak berhubungan secara signifikan. 3. Para manajer publik memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah dari manajer swasta. 4. Otonomi pekerjaan terkait secara positif dengan tingkat komitmen organisasi. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak digunakan secara efektif pada sektor publik sebagai tujuan peningkatan komitmen manajemen dan peningkatan kerja organisasi.

Berdasarkan hasil studi sebelumnya seperti diuraikan di atas, menunjukkan adanya bukti empiris bagaimana kausalitas antar konstruk yang dikaji dalam penelitian ini. Semua studi terdahulu menggunakan unit analisis individual, seperti halnya studi ini. Perbedaan utama studi sebelumnya dengan studi ini, terletak pada perbedaan jenis organisasi.

tidak ada satupun studi sebelumnya yang dilakukan di organisasi pemerintahan. Namun demikian, berbasis temuan studi sebelumnya, telah dapat diduga bagaimana keterkaitan antar konstruk, yang dapat digunakan sebagai landasan dalam merumuskan hipotesis.

24. Nuswantari (2004)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan kesehatan dan kinerja puskesmas, pengaruh kompetensi karyawan puskesmas terhadap kinerja puskesmas, pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan internal maupun eksternal, pengaruh kinerja puskesmas terhadap kepuasan pelanggan internal maupun eksternal.

Unit sampel adalah puskesmas Jawa Timur dengan karakteristik daerah yaitu : Kabupaten Blitar, Kediri, Bojonegoro, Lamongan , Gresik, Kota Surabaya, Sidoarjo, Malang, Batu, Pasuruan, Probolinggo, Lumajang, Jember, dan Sampang. Kuesioner disebar sebanyak 415 puskesmas dengan cara sensus. Kuesioner kembali 215 buah, memenuhi syarat kelengkapan 198 buah.

Dengan menggunakan alat analisis SEM didapatkan hasil : 1. Komitmen manajemen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan dan kinerja puskesmas. 2. Kompetensi karyawan puskesmas tidak berpengaruh terhadap kinerja puskesmas. 3. Proses pelayanan internal tidak berpengaruh pada kualitas pelayanan, sedangkan proses layanan internal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja puskesmas. 4. kualitas pelayanan tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan internal sedangkan kualitas pelayanan berpengaruh pada terdapat kepuasan pelanggan eksternal. 5. Kinerja Puskesmas berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan internal, namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan eksternal. Berdasarkan uraian dan tinjauan pustaka untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Peta Teori lampiran 1.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

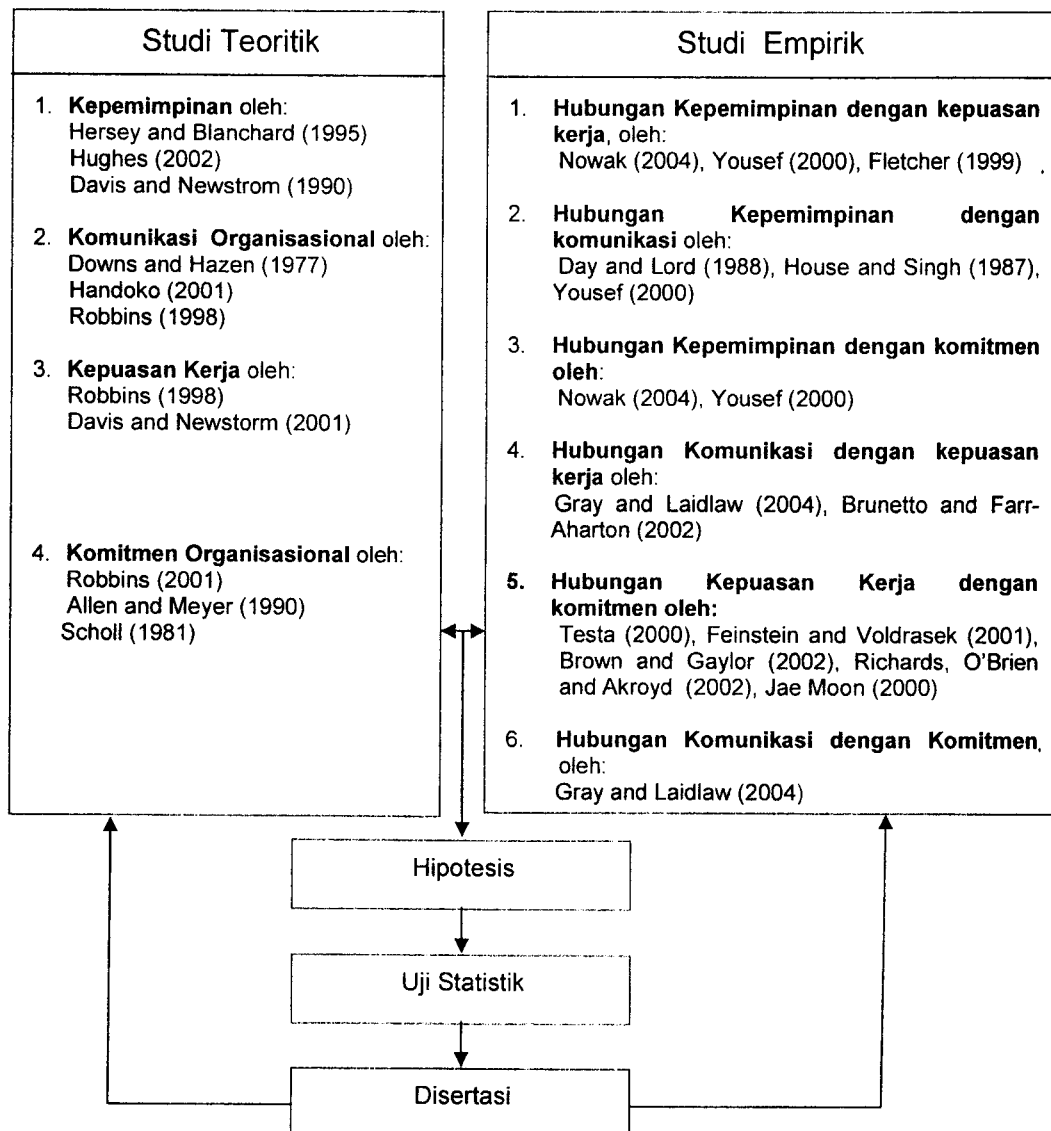
DAN HIPOTESIS

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, judul, rumusan masalah dan tinjauan kepustakaan yang telah dijelaskan pada Bab sebelumnya maka dapat disusun kerangka proses berpikir seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1
KERANGKA PROSES BERPIKIR

Gambar 3.1 memberikan gambaran tentang alur dari proses penelitian. Kerangka proses berpikir dalam penelitian ini didasari oleh penelitian teoritik dan penelitian empirik. Sebelum menjelaskan kerangka konseptual maka terlebih dahulu perlu diberi penjelasan dalam suatu kerangka proses berpikir yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka proses berpikir dimaksudkan menggambarkan/mengilustrasikan alur pikir yang digunakan dalam rangka melakukan analisis konsep disertasi yang bersumber dari hasil-hasil penelitian dan dituntun, diarahkan serta diinspirasi oleh teori-teori dan hasil-hasil penelitian empirik.

Penelitian teoritik yang dilakukan mengarahkan alur pikir penulisan/penyajian berdasarkan penalaran deduktif. Hal ini disebabkan karena teori mempunyai sifat yang universal (umum) yang bisa digunakan untuk menganalisis hal-hal yang bersifat spesifik (khusus). Sedangkan penelitian empirik akan memperluas wawasan dalam rangka penyajian konsep disertasi dan menemukan serta mengarahkan sesuai dengan penalaran induktif. Hal ini disebabkan penelitian empirik selalu merupakan kegiatan generalisasi dari hal-hal yang spesifik (khusus) menjadi kesimpulan yang bersifat umum.

Kedua penalaran ini digunakan dalam analisis hasil-hasil studi yang akan dilakukan, karena diyakini bahwa manusia tidak hanya berpikir deduktif atau induktif saja. Proses berpikir itu harus merupakan interaksi antara penalaran deduktif dan induktif secara berulang-ulang sehingga akan mampu menghasilkan atau merumuskan hipotesis penelitian ini. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang

diajukan peneliti yang dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori. Kerangka proses berpikir memberikan penjelasan tentang anggapan peneliti seperti yang dinyatakan dalam hipotesis.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan teori-teori dan data-data yang diperoleh dari sampel penelitian. Alat uji yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah uji statistik. Dengan uji statistik maka hipotesis bisa diuji kebenarannya sehingga menjadi konsep disertasi. Terakhir akan dihasilkan disertasi yang merupakan hasil akhir dari proses penelitian.

Disertasi ini merupakan hasil dari penelitian, oleh karena itu hasil penelitian disertasi ini dapat memperkaya hasil penelitian empirik. Di samping itu, hasil temuan-temuan teori akan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan atau penelitian teoritik yang telah ada. Mengenai hipotesis penelitian, variabel-variabel yang terkandung dalam penelitian ini, serta pengaruh atau keterkaitan antar variabel yang diteliti dapat digambarkan dalam kerangka konseptual.

Sikap dan perilaku individu dalam suatu organisasi atau kelompok kerja merupakan fenomena yang kompleks. Pada level individual, sikap merepresentasikan perasaan terhadap lingkungan pekerjaan yang dapat berwujud kepuasan dan komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai sebagai insan sosial, secara alamiah tidak sepenuhnya bersifat independen dalam menentukan sikap dan perilakunya, melainkan dapat terbentuk melalui intervensi dari lingkungan sosialnya di tempat kerja. Telaah literatur memberikan petunjuk bahwa kepemimpinan merupakan

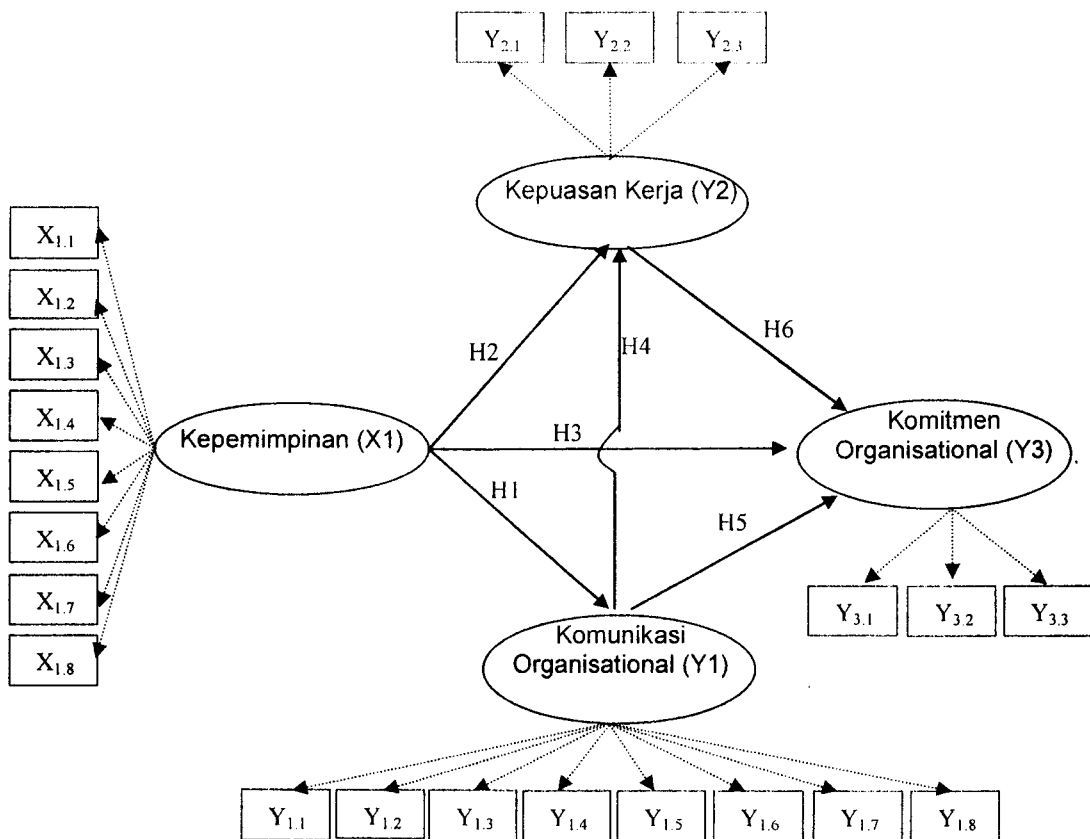
faktor penting untuk mendorong efektifitas organisasi dan kelompok. Studi ini dilandasi keinginan untuk memahami dampak dari praktek kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional pegawai pada konteks organisasi pemerintahan dan unit analisis level individual.

Telaah literatur memperlihatkan bahwa dampak kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional pegawai, tidak terjadi secara langsung melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri bawahan, sebelum berperilaku. Kepemimpinan berperan efektif untuk menggerakkan individu-individu agar berperilaku searah pencapaian tujuan organisasi, melalui proses mempengaruhi, pengarahan dan pemotivasian. Kepemimpinan yang efektif mendorong lahirnya sikap positif individu, baik dalam bentuk kepuasan ataupun komitmen pegawai. Pada sisi lain, komunikasi organisasional, baik formal ataupun informal merupakan sarana efektif untuk mendorong efektifitas organisasi. Komunikasi akan memperlancar proses pertukaran informasi antar anggota organisasi, baik komunikasi dua arah atasan-bawahan dan bawahan-atasan, serta antar bawahan. Bagi organisasi, komunikasi merupakan alat penting untuk pengendalian, dan sumber informasi pengambilan keputusan. Adapun bagi bawahan, komunikasi merupakan alat pengungkapan perasaan kepada anggota lainnya dan memenuhi kebutuhan sosialnya. Intinya, melalui komunikasi, anggota organisasi dapat saling berbagi informasi, mereduksi keraguan dan ambiguitas informasi. Kondisi demikian akan mendorong lahirnya

perasaan nyaman dan menyenangkan (kepuasan kerja), menumbuhkan rasa saling percaya, memperkuat komitmen dan motivasi kerja. Selanjutnya, kepuasan dan komitmen secara bergandengan akan memperkuat intensitas motivasi atau upaya (*effort*) pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Telaah literatur juga menunjukkan bahwa upaya individu, yang mencerminkan bentuk perilaku dari motivasi merupakan determinan penting bagi kinerja individu. Meskipun individu memiliki kemampuan tinggi, belum tentu berkinerja tinggi, jika motivasinya rendah. Sementara itu, tingkat upaya individu sangat ditentukan oleh sikap, yaitu kepuasan dan komitmen. Pada kondisi tertentu, komitmen sangat berperan dalam menstabilkan motivasi individu, yaitu manakala kepuasan yang diharapkan tidak terpenuhi.

Pemikiran di atas memberikan landasan hipotetis bahwa kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasional bawahan secara tidak langsung, melainkan melalui seberapa besar dampaknya dalam menumbuhkan upaya individu. Dengan demikian, kepemimpinan mempengaruhi baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui komunikasi organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen. Untuk memperjelas, bagaimana keterkaitan antar konstruk kepemimpinan, komunikasi organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional, disajikan model kerangka konseptual yang menjadi landasan dalam penelitian ini seperti Gambar 3.2 pada halaman 85.



Keterangan :

○ = Variable Latern

□ = Indikator

→ = Pengaruh

.....→ = Pembentuk Indikator

Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada halaman 86

Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL

Adapun susunan atau keterangan Gambar 3.2 kerangka konseptual adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X_1)

$X_{1.1}$ = Kompetensi Pimpinan

$X_{1.2}$ = Perlakuan Pimpinan

$X_{1.3}$ = Iklim Kerja

$X_{1.4}$ = Ide Pimpinan

$X_{1.5}$ = Perhatian Pimpinan

$X_{1.6}$ = Pelibatan Bawahan

$X_{1.7}$ = Kerja Sama

$X_{1.8}$ = Kesempatan Interaksi

2. Komunikasi Organisasional (Y_1)

$Y_{1.1}$ = Perspektif Organisasi

$Y_{1.2}$ = Umpan Balik Personal

$Y_{1.3}$ = Integrasi Organisasional

$Y_{1.4}$ = Komunikasi Atasan Langsung

$Y_{1.5}$ = Iklim Komunikasi

$Y_{1.6}$ = Komunikasi Horisontal

$Y_{1.7}$ = Kualitas Media

$Y_{1.8}$ = Komunikasi bawahan

3. Kepuasan Kerja (Y_2)

$Y_{2.1}$ = *Intrinsic Satisfaction*

$Y_{2.2}$ = *Extrinsic Satisfaction*

$Y_{2.3}$ = *General Satisfaction*

4. Komitmen Organisasional (Y_3)

$Y_{3.1}$ = Komitmen Afeksi

$Y_{3.2}$ = Komitmen *Continuance*

$Y_{3.3}$ = Komitmen Normatif

Model konseptual pada Gambar 3.2 menjelaskan hubungan kausalitas antar konstruk memiliki arah yang positif. Artinya, semakin kuat atau tinggi bobot dari konstruk yang mendahului (variabel bebas), maka semakin kuat atau tinggi bobot dari variabel yang mengikuti (variabel terikat). Dari model konseptual, diketahui bahwa komitmen organisasional pegawai merupakan *outcome* akhir dari perilaku pegawai dalam pekerjaan.

Dari model konseptual diketahui bahwa komitmen organisasional pegawai secara langsung dipengaruhi kepemimpinan, komunikasi organisasi dan kepuasan kerja pegawai pada organisasi. Mekanisme ini berlangsung sangat kompleks, karena kepemimpinan dan komunikasi organisasional juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

3.3. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan studi, kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan dalam studi ini, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya.

3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
4. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
5. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.

BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*mainstream*). Data variabel penelitian diukur secara kuantitatif, melalui konversi data kualitatif menjadi skala angka. Peneliti mengajukan hipotesis dan diuji melalui teknik statistik. Jenis hipotesis yang diuji adalah hipotesis hubungan (asosiatif). Oleh karena itu, penelitian ini termasuk *explanatory research* (Singarimbun, 1995).

Penelitian dirancang dengan metode survey. Penelitian survey adalah usaha pengamatan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang jelas terhadap suatu masalah tertentu dalam suatu penelitian. Penelitian dilakukan secara meluas dan berusaha mencari hasil yang segera dapat dipergunakan untuk suatu tindakan yang sifatnya deskriptif yaitu melukiskan suatu fakta, klasifikasi dan pengukuran yang merumuskan dan melukiskan apa yang terjadi. Penelitian survey dilakukan pada populasi besar maupun kecil dengan data yang diambil dari populasi, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiono, 2001:7). Penelitian survey biasanya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi di mana tingkat akurasi dari generalisasi didapatkan dari sampel representatif.

Secara umum terdapat tiga tipe penelitian sosial yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive*

research) dan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian ini bertujuan mengetahui hubungan antar variabel penelitian (kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional), sehingga penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori yaitu suatu penelitian untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Nazir, 1988:99). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bermaksud memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis.

4.2. Populasi, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dan sampel dapat digunakan sebagai sumber data. Riduwan (2004:55) berpendapat bahwa populasi adalah objek atau subjek yang berada dalam suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai eselon III pada Pemerintah Kota Surabaya. Berdasarkan data yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Surabaya, jumlah semua pegawai eselon III di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya berjumlah 137 orang pegawai dan tersebar pada 10 Bagian, 12 Badan dan 16 Dinas pada Pemerintah Kota Surabaya seperti tersaji dalam Tabel 4.1 pada halaman 91.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dinyatakan bahwa Sekretaris Daerah adalah jabatan eselon IIa. Kepala Dinas, Asisten

Sekretaris Daerah, Kepala Badan dan Sekretaris DPRD adalah eselon IIb. Sedangkan Kepala Bagian dan Kepala Bidang adalah jabatan eselon IIIa.

Tabel 4.1.
JUMLAH PEJABAT ESELON II, III, IV PEMERINTAH KOTA SURABAYA

NO	SKPD	ESELON II	ESELON III	ESELON IV	TOTAL
1	Bagian	0	10	28	38
2	Dinas	16	75	171	261
3	Badan	11	52	88	143
	TOTAL	27	137	287	442

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Surabaya (2006)

Populasi pegawai eselon III berjumlah 137 pegawai, dengan demikian layak untuk dilakukan penelitian terhadap populasi. Sampel dilakukan secara penuh, yaitu sensus terhadap 137 pegawai, yang kemudian dianalisis guna kepentingan pembahasan pada studi disertasi ini.

4.3 Variabel Penelitian

Variabel adalah konsep yang memiliki bermacam-macam nilai (Nazir, 1988:149). Sugiono (2002:47) menyatakan bahwa variabel merupakan suatu atribut dari sekelompok obyek yang diteliti dan mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok. Solimun (2003:3) menyatakan variabel adalah karakteristik atau sifat dari objek kajian yang relevan dengan permasalahan penelitian, dimana data diamati/diukur/dicacah dari padanya.

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel penelitian terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1). Variabel endogen adalah komunikasi organisasional (Y1), dan kepuasan kerja pegawai (Y2) (variabel intervening) serta komitmen organisasional (Y3) (variabel dependen).

4.3.2. Definisi Operasional Variabel

Agar dapat diukur dan memiliki arti yang konsisten, maka variabel-variabel penelitian harus diberikan definisi operasional. Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X1) adalah kemampuan pimpinan (Kepala Satuan Kerja) dalam mempengaruhi bawahan atau kelompok dalam unit kerjanya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi unit kerja. Konstruk kepemimpinan diukur secara multi-item menggunakan instrumen *Leadership Effectiveness Index Questions* (Nowack, 2004). Variabel ini adalah variabel laten yang diukur dengan 8 (delapan) indikator yang terobservasi (*observed variable*). Indikator variabel kepemimpinan meliputi indikator kompetensi, perlakuan adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerja sama, kesempatan interaksi.

X_{1.1} Kompetensi adalah kompetensi atau kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1,

sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

- X_{1.2} Perlakuan adil (*fairness*) adalah perlakuan adil atasan terhadap bawahan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.
- X_{1.3} Iklim kerja adalah penciptaan iklim kerja yang mendukung dan memotivasi bawahan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.
- X_{1.4} Ide atasan adalah mewakili kebutuhan, ide-ide, dan saran-saran dari atasan kepada bawahan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.
- X_{1.5} Perhatian adalah perhatian atasan terhadap pengembangan diri dan profesionalisme bawahan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi

skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

X_{1.6} Pelibatan bawahan adalah pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, problem solving, dan perencanaan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 3 sampai dengan 15.

X_{1.7} Kerja sama adalah kemampuan membangun kerja sama dalam tim kerja. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

X_{1.8} Kesempatan interaksi adalah memberi kesempatan berinteraksi dengan manajemen level lebih atas. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

2. Komunikasi organisasional (Y1) adalah aspek kepuasan anggota organisasi terhadap komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi Unit Kerja. Konstruk komunikasi diukur secara multi-dimensi dan multi-item menggunakan instrumen *Communication Satisfaction Questionnaire*

(CSQ) (Downs and Hazen, 1977). Variabel ini adalah variabel laten yang diukur dengan 8 (delapan) indikator yang terobservasi (*observed variable*). Indikator variabel komunikasi organisasi meliputi perspektif organisasional, umpan balik personal, integrasi organisasional, komunikasi atasan langsung, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualitas media dan komunikasi bawahan.

Y_{1.1} Perspektif organisasional, yaitu pengetahuan terhadap informasi tentang organisasi unit kerja secara menyeluruh. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

Y_{1.2} Umpan balik personal (*Personal Feedback*), yaitu sejauhmana individu-individu mengetahui bagaimana prosedur penilaian kinerja dan informasi hasil kinerjanya. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

Y_{1.3} Integrasi organisasional (*Organizational Integration*), yaitu sejauhmana individu-individu menerima informasi-informasi tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan pekerjaan yang segera terjadi. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban

tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

Y_{1.4} Komunikasi atasan langsung (*Supervisory Communication*), yaitu arus komunikasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun antara bawahan dengan atasan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

Y_{1.5} Iklim komunikasi (*Communication Climate*), yaitu sejauhmana komunikasi yang terjadi dalam unit kerja mampu mendorong dan menginspirasi individu-individu untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

Y_{1.6} Komunikasi horisontal (*Horizontal Communication*), yaitu sejauhmana komunikasi antar sesama rekan kerja dan komunikasi informal memberikan informasi yang akurat dan berlangsung secara bebas. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor

untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

Y_{1.7} Kualitas media (*Media Quality*), yaitu sejauhmana pertemuan-pertemuan/rapat terorganisasi dengan baik, serta informasi tertulis dibuat secara ringkas, jelas dan benar. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

Y_{1.8} Komunikasi bawahan (*Subordinate Communication*), yaitu komunikasi ke atas (*upward*) dan komunikasi ke bawah (*downward*) atas inisiatif bawahan. Untuk dimensi ini, hanya ditujukan kepada responden yang berposisi sebagai atasan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 1 sampai dengan 5.

3. Kepuasan Kerja (Y₂), adalah gambaran kesesuaian antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan realitas yang diperoleh dalam pekerjaannya. Variabel ini adalah variabel laten yang diukur dengan 3 (tiga) indikator yang terobservasi (*observed variable*). Indikator variabel kepuasan kerja meliputi : *Intrinsic Satisfaction, Extrinsic Satisfaction, General Satisfaction*

- Y_{2.1} *Intrinsic Satisfaction* kepuasan kerja yang terkait dengan pemanfaatan kemampuan, otoritas, kebebasan, nilai moral tanggung jawab dan keamanan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 5 sampai dengan 25.
- Y_{2.2} *Extrinsic Satisfaction* yaitu kepuasan kerja yang terkait dengan kemajuan, kebijakan perusahaan, status social, penghargaan, supervisi hubungan manusia dan pelayanan social. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 6 sampai dengan 30.
- Y_{2.3} *General Satisfaction* yaitu kepuasan umum yang dirasakan oleh anggota organisasi, Kepuasan ini merupakan gabungan dari *intrinsic satisfaction* dan *extrinsic satisfaction* ditambah dengan kondisi kerja dan rekan kerja. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 2 sampai dengan 10.
4. Komitmen Organisasional (Y₃) didefinisikan sebagai keterikatan pegawai terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Variabel ini adalah

variabel laten yang diukur dengan 3 (tiga) indikator yang terobservasi (*observed variable*). Indikator variabel komitmen organisasi meliputi komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif (Allen dan Meyer, 1990).

Y_{3.1} Komitmen afeksi adalah kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai yang dikembangkan oleh perusahaan. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 5 sampai dengan 25.

Y_{3.2} Komitmen *continuance* atau komitmen kalkulatif adalah kesediaan karyawan untuk terlibat dalam usaha yang dilakukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 5 sampai dengan 25.

Y_{3.3} Komitmen normatif adalah perasaan untuk tetap bersedia bertahan dalam organisasi dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Selanjutnya indikator diukur dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, di mana jawaban tertinggi skor 5 dan terendah diberi skor 1, sehingga total skor untuk setiap responden pada item ini berkisar antara 4 sampai dengan 20.

Tabel 4.2
VARIABEL, DIMENSI, INDIKATOR DAN ITEM PENELITIAN

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Kepemimpinan (X ₁)		X _{1,1} = Kompetensi Pimpinan	Pimpinan menunjukkan kompetensi dalam melaksanakan tugas.
		X _{1,2} = Perlakuan Pimpinan	Pimpinan mampu menunjukkan perlakuan adil terhadap bawahan.
		X _{1,3} = Iklim Kerja	Pimpinan mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung dan memotivasi para bawahan.
		X _{1,4} = Ide Pimpinan	Pimpinan memberikan ide-ide dan saran-saran kepada bawahan.
		X _{1,5} = Perhatian Pimpinan	Pimpinan memperhatikan pengembangan diri bawahan.
		X _{1,6} = Pelibatan Bawahan	Pimpinan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan melibatkan bawahan dalam penyelesaian masalah. Pimpinan melibatkan bawahan dalam proses perencanaan.
		X _{1,7} = Kerja Sama	Pimpinan mempunyai kemampuan membangun kerja sama tim.
		X _{1,8} = Kesempatan Interaksi	Pimpinan memberikan kesempatan bawahan agar bisa berinteraksi dengan manajemen level lebih atas.
Komunikasi Organisasional (Y ₁)		Y _{1,1} = Perspektif Organisasi	Pegawai mempunyai informasi organisasi secara menyeluruh.
		Y _{1,2} = Umpan Balik Personal	Pegawai mengetahui penilaian kinerja.
		Y _{1,3} = Integrasi Organisasional	Pegawai mengetahui informasi hasil kinerja.
		Y _{1,4} = Komunikasi Atasan Langsung	Pegawai menerima informasi perubahan lingkungan pekerjaan.
		Y _{1,5} = Iklim Komunikasi	Komunikasi berjalan dengan baik.
		Y _{1,6} = Komunikasi Horisontal	Komunikasi mendorong pegawai mencapai tujuan.
		Y _{1,7} = Kualitas Media	Komunikasi menginspirasi pegawai mencapai tujuan.
		Y _{1,8} = Komunikasi bawahan	Komunikasi sesama rekan kerja baik.

dilanjutkan.....

.....dilanjutkan

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Kepuasan Kerja (Y ₂)	Y _{2.1} = <i>Intrinsic Satisfaction</i>	Pemanfaatan kemampuan.	Organisasi memanfaatkan skill secara optimal
		Otoritas	Tugas dan tanggung jawab dengan baik
		Kebebasan	Saya bebas menuangkan ide kreatif saya.
		Nilai moral	Organisasi menjunjung nilai moral
		Keamanan	Organisasi memperhatikan keamanan pegawai
	Y _{2.2} = <i>Extrinsic Satisfaction</i>	Pelayanan social	Organisasi memberikan pelayanan social
		Status sosial	Saya memiliki status sosial yang dapat diterima masyarakat.
		Kemajuan	Organisasi lakukan pengembangan pegawai
		Kebijakan perusahaan	Saya merasa puas atas organisasi
		Penghargaan	Organisasi memberikan penghargaan
		Supervisi hubungan manusia	Pimpinan membantu penyelesaian konflik
	Y _{2.3} = <i>General Satisfaction</i>	Kondisi kerja	Kondisi kerja organisasi kondusif
		Rekan kerja	Rekan kerja mendukung keberhasilan saya
Komitmen Organisasional (Y ₃)	Y _{3.1} = <i>Komitmen Afeksi</i>	Saya bersedia melakukan tugas diberikan organisasi.	
		Organisasi merupakan organisasi yang besar.	
		Bekerja pada organisasi ini merupakan pilihan tepat.	
		Saya loyalitas pada organisasi.	
		Saya menerima tugas / bertahan organisasi	
	Y _{3.2} = <i>Komitmen Continuance</i>	Merasa berat meninggalkan organisasi	
		Nilai yang saya anut sesuai dengan nilai organisasi	
		Saya peduli dengan nasib organisasi	
		Saya bangga menjadi bagian organisasi	
		Saya bisa bekerja dibagian manapun	

dilanjutkan.....

.....dilanjutkan

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
	Y _{3.3} = Komitmen Normatif	Organisasi menginspirasi melakukan terbaik Saya senang memilih organisasi Banyak yang saya peroleh dari organisasi Saya mudah menyesuaikan pada kebijakan organisasi	

Dalam proses analisis data, data dari item untuk setiap indikator dilakukan rescooring sehingga yang dimasukkan dalam model berupa indikator

4.4 Instrumen Penelitian

Alat utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diajukan kepada Pegawai Eselon III Pemerintah Kota Surabaya yang menjadi Sampel. Semua variabel penelitian diukur berdasarkan persepsi responden dengan menggunakan kuesioner.

Dalam kuesioner terdapat sejumlah pertanyaan yang harus dijawab oleh responden sesuai dengan hal-hal yang diketahuinya. Melalui Instrumen penelitian dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Validitas adalah seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas instrumen pada penelitian untuk studi disertasi ini digunakan uji validitas unidimensional, dimana jika $GFI > 0,90$ maka instrumen penelitian berupa kuisisioner dikatakan valid.

Reliabilitas adalah tingkat kehandalan instrument penelitian, yaitu dikatakan handal jika responden memberikan persepsi yang relatif sama terhadap konstruksi kalimat pada setiap butir pertanyaan yang ada dalam kuisisioner. Reliabilitas instrument diuji menggunakan *construct reliability*, dimana jika nilai *construct reliability* $\rho_n > 0,70$ maka intrumen penelitian dikatakan reliabel.

Pada penelitian ini validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur. Sedangkan reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand 2000:60). Skala yang digunakan adalah skala Likert dengan interval 1 sampai dengan 5.

4.5 Prosedur Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan memberikan kuesioner kepada pegawai Pemerintah Kota Surabaya. Kuesioner merupakan daftar sejumlah pertanyaan tertulis yang berguna untuk memperoleh informasi dari responden berdasarkan masalah-masalah yang diketahuinya. Kuesioner juga memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian sehingga informasi tersebut harus memiliki kesahihan dan kehandalan yang tinggi. Kriteria ini juga merupakan gambaran pengukuran mengenai ketepatan konsep yang dinilai.

Kuesioner diberikan kepada pegawai Eselon III di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Data dikumpulkan oleh petugas lapangan dengan mendatangi tiap responden..

4.6 Cara Pengolahan dan Analisis Data

Dalam pengujian hipotesis yang diajukan, data yang diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis, digunakan pendekatan statistik inferensial. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling* atau *SEM*) dengan menggunakan program AMOS 4.0 dan SPSS versi 11.0.

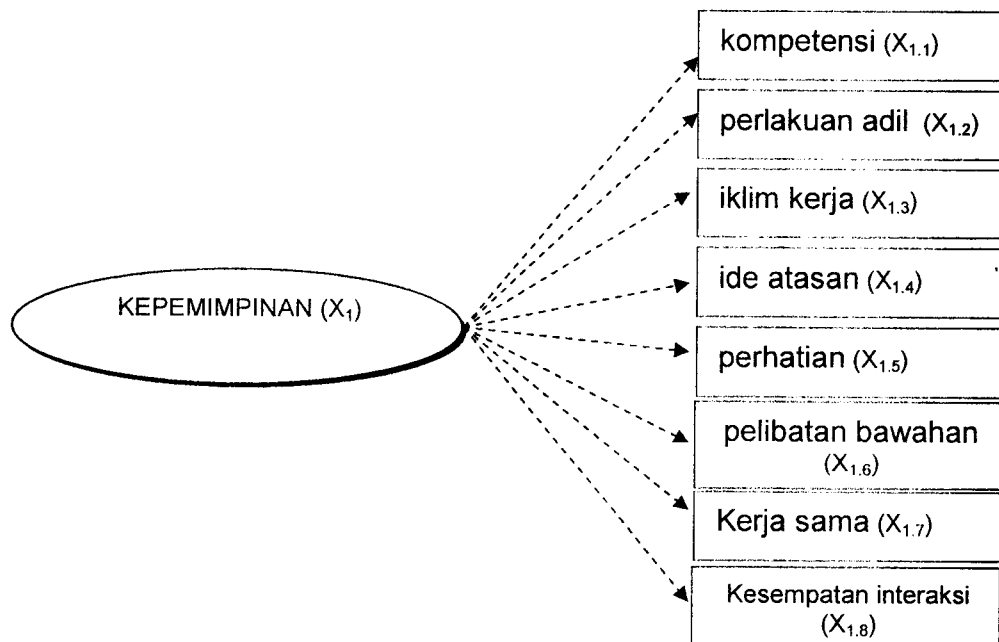
Model SEM merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis path, dengan melakukan kegiatan secara serentak yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan analisis konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis path) dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model struktural dan analisis regresi) (Solimun, 2003:66).

4.6.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Pengujian hipotesis dilakukan setelah sebelumnya dilakukan analisis faktor konfirmatori guna melihat dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk.

1. Faktor Kepemimpinan (X_1)

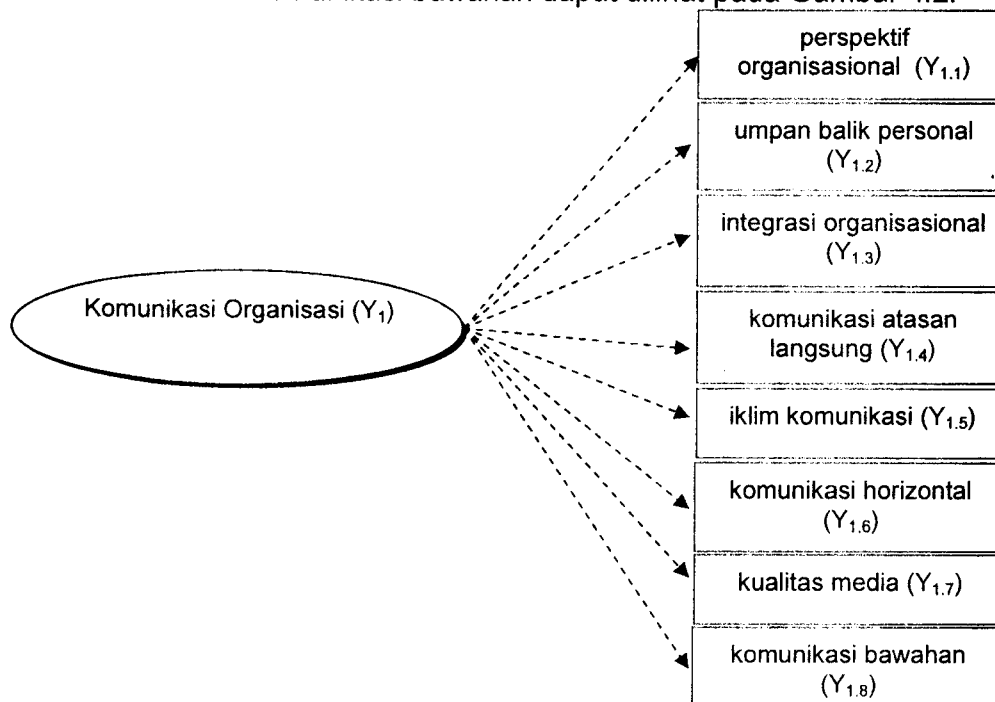
Variabel yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan (X_1) yaitu kompetensi ($X_{1.1}$), perlakuan adil ($X_{1.2}$), iklim kerja ($X_{1.3}$), ide atasan ($X_{1.4}$), perhatian ($X_{1.5}$), pelibatan bawahan ($X_{1.6}$) kerja sama ($X_{1.7}$), kesempatan interaksi ($X_{1.8}$). Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas (p) dari nilai lambda (λ). Jika nilai probabilitas (p) koefisien lambda lebih kecil dari nilai α (0,05) atau ($p < 0.05$), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator kompetensi, perlakuan adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerja sama, kesempatan interaksi dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI UNTUK KEPEMIMPINAN

2. Komunikasi organisasi (Y1)

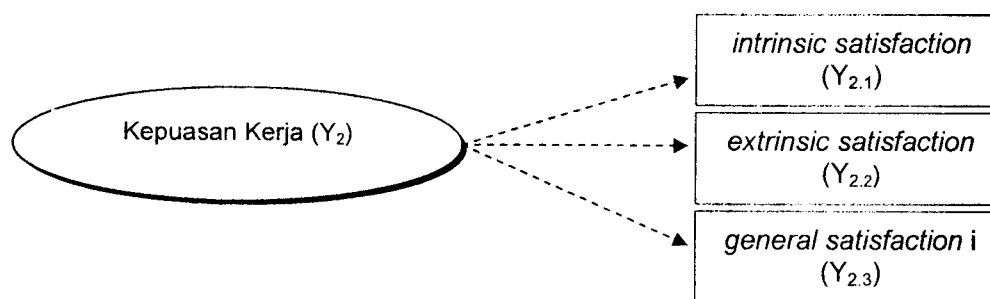
Variabel yang digunakan sebagai indikator komunikasi organisasi (Y_1) yaitu perspektif organisasional ($Y_{1.1}$), umpan balik personal ($Y_{1.2}$), integrasi organisasional ($Y_{1.3}$), komunikasi atasan langsung ($Y_{1.4}$), iklim komunikasi ($Y_{1.5}$), komunikasi horizontal ($Y_{1.6}$), kualitas media ($Y_{1.7}$), komunikasi bawahan ($Y_{1.8}$). Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas (p) dari nilai lambda (λ). Jika nilai probabilitas (p) koefisien lambda lebih kecil dari nilai α (0,05) atau ($p < 0.05$), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator perspektif organisasional, umpan balik personal, integrasi organisasional, komunikasi atasan langsung, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualitas media dan komunikasi bawahan dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI UNTUK KOMUNIKASI ORGANISASI

3. Kepuasan Kerja (Y_2)

Variabel yang digunakan sebagai indikator kepuasan kerja (Y_2) yaitu *intrinsic satisfaction* ($Y_{2.1}$), *extrinsic satisfaction* ($Y_{2.2}$), dan *general satisfaction* ($Y_{2.3}$). Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas (p) dari nilai lambda (λ). Jika nilai probabilitas (p) koefisien lambda lebih kecil dari nilai α (0,05) atau ($p < 0.05$), maka indikator tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator *intrinsic satisfaction*, *extrinsic satisfaction*, *general satisfaction* dapat dilihat Gambar 4.3.

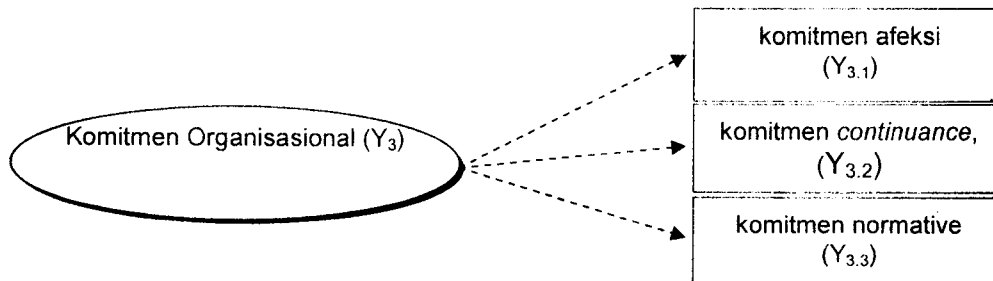


Gambar 4.3
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI UNTUK KEPUASAN KERJA

4. Komitmen Organisasional (Y_3)

Variabel yang digunakan sebagai indikator komitmen organisasional (Y_3) yaitu komitmen afeksi ($Y_{3.1}$), komitmen *continuance*, ($Y_{3.2}$) dan komitmen normatif ($Y_{3.3}$). Pengujian variabel-variabel ini dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas (p) dari nilai lambda (λ). Jika nilai probabilitas (p).

koefisien lambda lebih kecil dari nilai α (0,05) atau ($p < 0.05$), maka indikator/dimensi tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Adapun model pengukuran yang terdiri atas indikator-indikator komitmen afeksi, komitmen *continuance* dan komitmen normatif dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI UNTUK KOMITMEN ORGANISASIONAL

4.6.2 Analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*

Penelitian ini merupakan penelitian multi dimensi dengan menggambarkan fenomena praktis yang diamati dalam berbagai dimensi, atau indikator. Untuk menguji hipotesis 1 – 6 dalam penelitian ini digunakan *SEM* karena model penelitian bersifat multi hubungan kausalitas (lebih dari 1 (satu) persamaan) dan berjenjang. Variabel penelitian yang digunakan diantaranya bersifat *unobservable* dan model penelitian bersifat resiplok. *Structural Equation Modeling (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. *SEM* memiliki karakteristik utama yang membedakan dengan analisis *multivariate* yaitu:

1. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*).
2. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang terjadi dan memperhitungkan kesalahan pengukuran.

Model SEM adalah pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis path, dengan melakukan 3 (tiga) kegiatan secara serempak yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan analisis konfirmatory), pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis Path) dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model struktural dan analisis regresi). (Solimun, 2003:66)

Adapun langkah-langkah pembentukan model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* adalah:

1. Pengembangan model berbasis teori
2. Pengembangan diagram jalur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram jalur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi model yang dibangun.
5. Menilai masalah identifikasi
6. Evaluasi model dengan kriteria *goodness of fit*.
7. Interpretasi dan memodifikasi model.

4.6.2.1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang dilakukan dalam model persamaan struktural adalah mengembangkan model yang memiliki justifikasi teori yang kuat. Dalam rencana penelitian ini, hal tersebut tertuang dalam kerangka konseptual pada Bab 3. Model persamaan struktural (*SEM*) merupakan sebuah *confirmatory technique*.

Tabel 4.3
JUSTIFIKASI TEORI UNTUK MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN

No	Keterangan	Hipotesis	Justifikasi Teori
1	Hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai.	H – 1	Nowak (2004), Yousef (2000), Fletcher (1999)
2	Hubungan kepemimpinan dengan komunikasi organisasional karyawan.	H – 2	Nowak (2004), Yousef (2000)
3	Hubungan kepemimpinan dengan komitmen organisasional pegawai	H – 3	Day and Lord (1988), House and Singh (1987), Yousef (2000)
4	Hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja pegawai	H – 4	Gray and Laidlaw (2004), Brunetto and Farr-Aharton (2002)
5	Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional karyawan	H – 5	Gray and Laidlaw (2004).
6	Hubungan komunikasi organisasional dengan komitmen organisasional pegawai	H – 6	Handoko (2001), Gray and Laidlaw (2004), Fletcher (1999)

Sumber: House and Singh (1987), Day and Lord (1988), Handoko (2001), Brunetto and Farr-Aharton (2002), Nowak (2004), Gray and Laidlaw (2004), Yousef (2000) dan Fletcher (1999)

Teknik ini merupakan cara untuk menguji baik teori baru maupun teori yang sudah dikembangkan yang akan diuji lagi secara empiris. Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan *SEM*, akan tetapi perlu diketahui bahwa *SEM* tidak digunakan untuk membentuk hubungan kausalitas baru, tetapi digunakan untuk menguji pengembangan

kausalitas yang memiliki justifikasi teori. Justifikasi teori yang digunakan dalam membangun model konseptual seperti Tabel 4.3. pada halaman 110.

4.6.2.2. Pengembangan Diagram Jalur

Langkah kedua dalam SEM adalah model yang telah dibangun akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur yang akan mempermudah melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam AMOS versi 4.01 hubungan kausalitas ini digambarkan dalam sebuah diagram jalur dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, di mana persamaan akan menjadi estimasi.

4.6.2.3. Konversi Diagram Jalur ke dalam Persamaan

Model selanjutnya dikonversi dalam bentuk persamaan struktural yang dikembangkan berdasarkan spesifikasi model dalam penelitian ini, yaitu:

a. Persamaan struktural yang menyatakan hubungan kausal antar variabel:

1. Komitmen Organisasional (Y3)

$$Y3 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 Y1 + z_1$$

Di mana: Y3 = Komitmen Organisasional

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = *Regression weight*

X1 = Kepemimpinan

Y1 = Komunikasi Organisasional

Y2 = Kepuasan Kerja

$Y_3 = \text{Komitmen Organisasional}$

$z_1 = \text{Disturbance Term}$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran yang menentukan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel laten serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X_1)

$$(X_{1.1}) = \lambda_1 X_1 + e_1$$

$$(X_{1.2}) = \lambda_2 X_1 + e_2$$

$$(X_{1.3}) = \lambda_3 X_1 + e_3$$

$$(X_{1.4}) = \lambda_4 X_1 + e_4$$

$$(X_{1.5}) = \lambda_5 X_1 + e_5$$

$$(X_{1.6}) = \lambda_6 X_1 + e_6$$

$$(X_{1.7}) = \lambda_7 X_1 + e_7$$

$$(X_{1.8}) = \lambda_8 X_1 + e_8$$

Di mana: ($X_{1.1}$) = Kompetensi

($X_{1.2}$) = Perlakuan Adil

($X_{1.3}$) = Iklim Kerja

($X_{1.4}$) = Ide atasan

($X_{1.5}$) = Perhatian

($X_{1.6}$) = Pelibatan Bawahan

($X_{1.7}$) = Tim Kerja

($X_{1.8}$) = Kesempatan

$\lambda_1 - \lambda_8 = \text{Loading Factor}$

2. Komunikasi Organisasi (Y_1)

$$(Y_{1.1}) = \lambda_9 X_2 + e_9$$

$$(Y_{1.2}) = \lambda_{10} X_2 + e_{10}$$

$$(Y_{1.3}) = \lambda_{11} X_2 + e_{11}$$

$$(Y_{1.4}) = \lambda_{12} X_2 + e_{12}$$

$$(Y_{1.5}) = \lambda_{13} X_2 + e_{13}$$

$$(Y_{1.6}) = \lambda_{14} X_2 + e_{14}$$

$$(Y_{1.7}) = \lambda_{15} X_2 + e_{15}$$

$$(Y_{1.8}) = \lambda_{16} X_2 + e_{16}$$

Di mana: $(Y_{1.1})$ = Perspektif Organisasi

$(X_{1.2})$ = Umpan Balik Personal

$(Y_{1.3})$ = Integrasi Organisasional

$(Y_{1.4})$ = Komunikasi Atasan Langsung

$(Y_{1.5})$ = Iklim Komunikasi

$(Y_{1.6})$ = Komunikasi Horizontal

$(Y_{1.7})$ = Kualitas Media

$(Y_{1.8})$ = Komunikasi Bawahan

3. Kepuasan Kerja (Y_2)

$$(Y_{2.1}) = \lambda_{17} Y_1 + e_{17}$$

$$(Y_{2.2}) = \lambda_{18} Y_1 + e_{18}$$

$$(Y_{2.3}) = \lambda_{19} Y_1 + e_{19}$$

Di mana: $Y_{2.1}$ = *Intrinsic Satisfaction*

$Y_{2.2}$ = *Extrinsic Satisfaction*

$Y_{2.3}$ = *General Satisfaction*

4. Komitmen Organisasional (Y_3)

$$(Y_{3.1}) = \lambda_{23} Y_2 + e_{23}$$

$$(Y_{3.2}) = \lambda_{24} Y_2 + e_{24}$$

$$(Y_{3.3}) = \lambda_{25} Y_2 + e_{25}$$

Di mana: ($Y_{3.1}$) = Komitmen Afeksi

($Y_{3.2}$) = Komitmen *continuance*

($Y_{3.3}$) = Komitmen Normatif

Suatu indikator dianggap dapat menjadi dimensi dan suatu variabel laten apabila *loading factor*-nya signifikan yaitu nilai probabilitas (p) lebih kecil dari nilai α (0,05).

4.6.2.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan matriks varian/kovarian atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan. Hal ini disebabkan karena fokus SEM bukan pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden. Dalam melakukan estimasi model, ukuran sampel memegang peranan cukup penting. Besar sampel yang sesuai antara 100-200, bila ukuran sample lebih dari 400, maka metode sangat sensitif sehingga sulit mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Adapun teknik-teknik estimasi yang tersedia adalah:

- a. *Maximum Likelihood Estimation (ML)*
- b. *General Least Square Estimation (GLS)*
- c. *Unweighted Least Square Estimation (ULS)*
- d. *Scalar Free Least Square Estimation (SLS)*
- e. *Asymptotically Distribution-Free Estimation (ADF)*

Untuk memilih teknik analisis dengan menggunakan ukuran sampel seperti Tabel 4.4.

Tabel 4.4
MEMILIH TEKNIK ESTIMASI

Pertimbangan	Teknik Yang Dipilih	Keterangan
Bila ukuran sample adalah kecil (100-200) dan asumsi normatif dipenuhi.	ML	ULS dan SLS biasanya tidak menghasilkan uji X karena itu tidak menarik perhatian peneliti.
Bila asumsi normatif dipenuhi dan ukuran sample sampai dengan antara 200-500	ML dan GLS	Bila ukuran sample kurang dan 500, hasil GLS cukup baik.
Bila asumsi normatif kurang dipenuhi dan ukuran sample lebih dan 2500	ADF	ADF kurang cocok bila ukuran sample kurang dan 2500

Sumber: Ferdinand (2000:45)

4.6.2.5. Menilai Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi merupakan ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala sebagai berikut:

- a. *Standart Error* untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan.
- c. Munculnya angka-angka aneh, seperti: *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya angka korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh (misalnya lebih dan 0,9).

4.6.2.6. Evaluasi Criteria Goodness of Fit

Pada langkah ini yang harus dilakukan adalah memenuhi asumsi-asumsi SEM. Adapun asumsi-asumsi SEM yang dimaksud adalah:

- a. Besar sampel; besar sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap variabel yang diestimasi. Karena itu, bila mengembangkan model dengan 20 variabel, maka minimum digunakan 100 sampel.
- b. Normalitas; 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 statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas *multivariate* di mana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Dalam penelitian ini pengujian normalitas dilakukan dengan melihat koefisien kurtosis. Data dianggap berdistribusi normal jika koefisien kurtosisnya $\leq 2,58$.
- c. *Outlier*; merupakan observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat, karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dan observasi lainnya. *Outlier* muncul dengan 3 (tiga) kategori yaitu:
 1. *Outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
 2. *Outlier* muncul karena keadaan benar-benar khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa yang menyebabkan munculnya nilai ekstrim.

3. Outlier muncul dalam rentang nilai yang ada, tetapi bila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim atau dengan kata lain *multivariate outlier*.
- d. Multikolinearitas dan singularitas; dapat dideteksi melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi problem multikolinearitas atau singularitas.

Tabel 4.5
GOODNESS OF FIT INDICES

Goodness Of Fit Index	Cut Off Value	Keterangan
X^2 - CHI SQUARE	Diharapkan kecil	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance</i> sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitif untuk sampel besar (diatas 2000)
SIGNIFICANCE PROBABILITY	$\geq 0,05$	Uji signifikan terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi.
RMSEA	$\leq 0,08$	Mengkompensasi kelemahan <i>chi-squared</i> pada sampel besar
GFI	$\geq 0,90$	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R dalam regresi berganda).
AGFI	$\geq 0,90$	GFI yang disesuaikan dengan <i>degree of free</i> (DF)
CMIND/DF	$\leq 2,00$	Kesesuaian antara data dan model
TLI	$\geq 0,95$	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline model</i>
CFI	$\geq 0,94$	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besar sampel dan kerumitan model

Sumber: Ferdinand (2000:59)

Selanjutnya, setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, maka dilakukan pengujian kelayakan model. Untuk menguji kelayakan model yang *dikembangkan* dalam model persamaan struktural ini, maka akan digunakan beberapa indeks kelayakan model. Indeks-indeks kelayakan model serta kriteria yang akan digunakan dalam melihat kelayakan model.

Berdasarkan Tabel 4.5 pada halaman 117 dapat dijelaskan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1. X^2 atau *Chi-Square* statistik, merupakan alat uji statistik untuk mengetahui apakah terjadi perbedaan antara matrik kovarians populasi dan kovarians sampel. Hal ini sesuai dengan tujuan analisis yaitu untuk mengembangkan dan menguji sebuah model yang sesuai dengan data atau *fit* terhadap data. Oleh karena itu dibutuhkan nilai *chi-square* yang tidak signifikan, yang menguji hipotesis nol bahwa *estimated population covarians*. Dalam pengujian ini nilai *Chi-Square* dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *Chi-Square* rendah. Semakin kecil nilai X^2 maka model dinyatakan semakin baik dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut of value* sebesar $P > 0,05$ atau $P > 0,10$. Nilai *Chi-Square* yang rendah menghasilkan sebuah tingkat signifikan yang lebih besar dari 0,05 akan mengindikasikan tidak adanya yang signifikan antara matriks kovarians data dan kovarians yang diestimasi.
2. *RMSEA (The Root Mean Square Error of Aproximation)* merupakan sebuah indeks yang dapat dipergunakan untuk mengkompensasikan *Chi-Square* statistik dalam sampel besar. *RMSEA* yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan apabila model diestimasi dalam populasi nilai *RMSEA* yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterima suatu model berdasarkan *degree of freedom*.

3. *GFI (Goodness of Fit Index)* adalah indeks kesesuaian (*fit index*) yang akan menghitung proporsi tertimbang dan varian dalam matriks covarians sampel yang dijelaskan oleh matriks covarian yang terestimasi. *GFI* merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai antara 0 (*poor of fit*) sampai 1,0 (*perfect of fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks tersebut menunjukkan sebuah *better of fit*.
4. *AGFI (Adjustment Goodness of fit index)* merupakan *Fit Index* yang disesuaikan dengan *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila *AGFI* mempunyai nilai yang sama atau lebih besar dari 0,90. Baik *GFI* maupun *AGFI* pada dasarnya merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,90 dapat diinterpretasikan bahwa ditemukan residual yang besar. Meskipun demikian modifikasi hanya dapat dilakukan jika terdapat justifikasi teoritis yang cukup kuat, karena *SEM* tidak ditujukan untuk menghasilkan teori, tetapi hanya menguji model yang mempunyai pijakan teori yang kuat.
5. *The Minimum Sample Discrepancy Fuction / Degree of Freedom (CMIN/DF)* merupakan salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. *CMIN* tidak lain adalah *Chi-Square* X relatif dengan nilai kurang dari atau sama dengan 2,00 atau bahkan kurang dari 3 merupakan *acceptable fit* antara model dan data.
6. *Ticker Lewis Index (TLI)* adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang di uji terhadap sebuah

baselin 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 Goodness of Fit Index)* adalah ukuran fit dengan ketentuan apabila mendekati 1,00 maka mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (*a very good fit*). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0.95$. Keunggulan indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

4.6.2.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Bila model sudah cukup baik maka dilanjutkan dengan melakukan interpretasi. Tetapi jika belum baik, maka perlu dilakukan modifikasi model dengan menambahkan atau menghilangkan jalur hubungan sehingga nilai *chi-square* akan turun sebesar nilai indeks tersebut. Indeks modifikasi adalah sebuah indeks yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk melakukan modifikasi terhadap model yang diajukan dengan syarat harus terdapat justifikasi teoritis yang cukup untuk memodifikasi model tersebut.

BAB 5

ANALISIS HASIL

PENELITIAN

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Karakteristik Responden

Gambaran mengenai kondisi responden pada studi disertasi ini dapat dilihat pada uraian sebagai berikut.

5.1.1. Jabatan

Tabel 5.1.
DESKRIPSI JABATAN RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	37	27.0	27.0	27.0
	2	100	73.0	73.0	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Ket : 1 = Kepala Bagian

2 = Kepala Bidang

Responden pada penelitian untuk studi disertasi ini lebih banyak Kepala Bidang dibandingkan dengan Kepala Bagian. Hal ini dipandang suatu yang proporsional, dimana jumlah kepala bagian adalah lebih sedikit dibandingkan dengan kepala badan.

5.1.2. Golongan

Tabel 5.2.
DESKRIPSI GOLONGAN RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	47	34.3	34.3	34.3
	2	90	65.7	65.7	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Ket : 1 = Golongan III

2 = Golongan IV

Pada studi disertasi ini sebagai responden lebih banyak golongan IV. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai eselon III di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya memiliki kepangkatannya yang sudah tinggi.

5.1.3. Pendidikan

Tabel 5.3.
DESKRIPSI PENDIDIKAN RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	56	40.9	40.9	40.9
	2	81	59.1	59.1	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Ket : 1 = Strata 1

2 = Strata 2

Responden pada penelitian untuk studi disertasi ini kebanyakan berpendidikan S2. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepala Bidang dan Kepala Bagian di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya tingkat pendidikannya sudah cukup baik.

5.1.4. Latar Belakang Pendidikan

Tabel 5.4.
DESKRIPSI LATAR BELAKANG RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	62	45.3	45.3	45.3
	2	43	31.4	31.4	76.6
	3	32	23.4	23.4	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Ket : 1 = Sosial

2 = Ekonomi

3 = teknik

Latar belakang pendidikan responden pada penelitian untuk studi disertasi ini bervariasi. Hal ini sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pada setiap bidang pekerjaan.

5.1.5. Umur

Tabel 5.5. DESKRIPSI UMUR RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	5.1	5.1	5.1
	2	41	29.9	29.9	35.0
	3	89	65.0	65.0	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Ket : 1 = dibawah 40 tahun
 2 = antara 40 s/d 50 tahun
 3 = diatas 50 tahun

5.1.6. Lama Bekerja

**Tabel 5.6.
 DESKRIPSI LAMA BEKERJA RESPONDEN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	83	60.6	60.6	60.6
	2	54	39.4	39.4	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Ket : 1 = Diatas 25 tahun.
 2 = Dibawah 25 tahun

Pada studi disertasi ini sebagai responden yang masa kerjanya sudah lebih dari 25 tahun cukup banyak, yaitu 39,4 %.



5.1.7. Jenis Kelamin

Tabel 5.7.
DESKRIPSI JENIS KELAMIN RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	109	79.6	79.6	79.6
	2	28	20.4	20.4	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Ket : 1 = Pria
2 = Wanita

Kepala bagian dan kepala bidang di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya lebih banyak dijabat oleh kaum pria, yaitu sebanyak 79,6 %.

5.2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori yang hasilnya disajikan pada Lampiran 4 pada halaman 201. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* signifikan (pada $\alpha = 5\%$). Instrumen penelitian disebut valid unidimensional jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0.90 dan disebut reliabel jika nilai *construct reliability* (ρ_{η}) > 0.70.

Pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan secara bertahap, yakni jika hasil analisis faktor konfirmatori diperoleh nilai GFI < 0.90 atau terdapat *loading factor* dari suatu indikator yang kecil (< 0.30) maka dilakukan pembuangan indikator bersangkutan, selanjutnya dilakukan analisis faktor konfirmatori ulang.

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel Kepemimpinan (X_1) menunjukkan bahwa *loading factor* dari indikator lebih

dari 0.30. Berikut adalah tabel hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk Variabel Kepemimpinan.

Tabel 5.8
HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN
UNTUK VARIABEL KEPEMIMPINAN (X₁)

Indikator	Uji Validitas				Cronstruct Reliability (ρ _{tt})
	Loading	P-value	Ket.	GFI	
X1.1	0.795	Fix	Valid	0.912 Valid Unidimensional	0.92317 Reliabel
X1.2	0.781	0.000	Valid		
X1.3	0.904	0.000	Valid		
X1.4	0.649	0.000	Valid		
X1.5	0.824	0.000	Valid		
X1.6	0.644	0.000	Valid		
X1.7	0.722	0.000	Valid		
X1.8	0.854	0.000	Valid		

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.8. menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Kepemimpinan adalah valid dan reliabel.

Adapun ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel Komunikasi Organisasional dapat dilihat pada Tabel 5.9

Tabel 5.9
HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN
UNTUK VARIABEL KOMUNIKASI ORGANISASIONAL (Y₁)

Indikator	Uji Validitas				Cronstruct Reliability (ρ _{tt})
	Loading	P-value	Ket.	GFI	
Y1.1	0.610	Fix	Valid	0.917 Valid Unidimensional	0.888316 Reliabel
Y1.2	0.605	0.000	Valid		
Y1.3	0.623	0.000	Valid		
Y1.4	0.612	0.000	Valid		
Y1.5	0.841	0.000	Valid		
Y1.6	0.914	0.000	Valid		
Y1.7	0.870	0.000	Valid		
Y1.8	0.729	0.000	Valid		

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.9 halaman 125 menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Komunikasi Organisasional adalah valid dan reliabel.

Adapun ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 5.10

Tabel 5.10
HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN
UNTUK VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y₂)

Indikator	Uji Validitas				Cronstruct Reliability (ρ_{tt})
	Loading	P-value	Ket.	GFI	
Y2.1	0.799	Fix	Valid	1.000 Valid Unidimensional	0.839319 Reliabel
Y2.2	0.830	0.000	Valid		
Y2.3	0.760	0.000	Valid		

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.10 menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Kepuasan Kerja adalah valid dan reliabel.

Adapun ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel Komitmen Organisasional dapat dilihat pada Tabel 5.11

Tabel 5.11
HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN
UNTUK VARIABEL KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y₃)

Indikator	Uji Validitas				Cronstruct Reliability (ρ_{tt})
	Loading	P-value	Ket.	GFI	
Y3.1	0.460	Fix	Valid	1.000 Valid Unidimensional	0.789749 Reliabel
Y3.2	0.665	0.000	Valid		
Y3.3	1.027	0.000	Valid		

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.11 halaman 126 menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Komitmen Organisasional adalah valid dan reliabel.

5.3. Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui kondisi riil di lapangan mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian. Hasil deskriptif secara rinci dapat dilihat dalam Lampiran 3 halaman 199. Berikut adalah ringkasan hasil deskriptif untuk masing-masing variabel setelah dilakukan reskoring dari indikator-indikatornya. Reskoring dilakukan dengan cara membuat skor total seluruh item untuk suatu variabel, kemudian dari skor total tersebut dilakukan penskoran kembali menjadi 1 – 5.

5.3.1. Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk Kepemimpinan (X_1)

Rata-rata skor untuk masing-masing indikator pada variabel Kepemimpinan yakni Kompetensi Pimpinan, Perlakuan Pimpinan, Iklim Kerja, Ide Pimpinan, Perhatian Pimpinan, Pelibatan Bawahan, Kerja Sama dan Kesempatan Interaksi masing-masing adalah 4.45, 4.20, 4.31, 4.02, 4.21, 3.89, 4.25 dan 4.32. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Kompetensi Pimpinan sedangkan skor terendah pada indikator Pelibatan Bawahan. Rata-rata keseluruhan skor untuk variabel Kepemimpinan adalah 4.21 yang mengindikasikan bahwa rata-rata persepsi responden terhadap Variabel Kepemimpinan sangat efektif karena nilainya di atas 4. seperti tabel 5.12 pada halaman 128.

Tabel 5.12
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KEPEMIMPINAN (X₁)

SKOR		Variabel Kepemimpinan															
		X1.1		X1.2		X1.3		X1.4		X1.5		X1.6		X1.7		X1.8	
		Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)
Valid	1	1	0.7	1	0.7	3	2.2	0	0	1	0.7	5	3.6	3	2.2	3	2.2
	2	4	2.9	5	3.6	3	2.2	8	5.8	3	2.2	2	1.5	1	0.7	4	2.9
	3	5	3.6	18	13.1	14	10.2	19	13.9	17	12.4	32	23.4	14	10.2	12	8.8
	4	49	35.8	55	40.1	45	32.8	72	52.6	61	44.5	62	45.3	60	43.8	45	32.8
	5	78	56.9	58	42.3	72	52.6	38	27.7	55	40.1	36	26.3	59	43.1	73	53.3
Total		137	100	137	100	137	100	137	100	137	100	137	100	137	100	137	100
Mean		4.45		4.2		4.31		4.02		4.21		3.89		4.25		4.32	
Total Mean		4.21															

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Baik
- 2 = Tidak Baik
- 3 = Cukup Baik
- 4 = Baik
- 5 = Sangat Baik

5.3.2. Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk Komunikasi Organisasional (Y_1)

Rata-rata skor untuk masing-masing indikator pada variabel Komunikasi Organisasional yakni Perspektif Organisasi, Umpan Balik Personal, Integrasi Organisasional, Komunikasi Atasan Langsung, Iklim Komunikasi, Komunikasi Horisontal, Kualitas Media dan Komunikasi bawahan berturut-turut masing-masing adalah 3.67, 3.50, 3.50, 3.74, 4.28, 4.20, 4.07 dan 4.22. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Iklim Komunikasi sedangkan skor terendah pada indikator Umpan Balik Personal dan Integrasi Organisasional. Rata-rata keseluruhan skor untuk variabel Komunikasi Organisasional adalah 3.90 yang mengindikasikan bahwa rata-rata persepsi responden terhadap Variabel Komunikasi Organisasional cukup positif karena nilainya mendekati 4. seperti tabel 5.13

Tabel 5.13
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KOMUNIKASI ORGANISASIONAL (Y₁)

SKOR		Variabel Komunikasi Organisasional															
		Y1.1		Y1.2		Y1.3		Y1.4		Y1.5		Y1.6		Y1.7		Y1.8	
Valid		Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)
1		2	1.5	10	7.3	3	2.2	6	4.4	0	0	1	0.7	2	1.5	2	1.5
2		17	12.4	13	9.5	21	15.3	8	5.8	4	2.9	3	2.2	2	1.5	1	0.7
3		36	26.3	42	30.7	39	28.5	29	21.2	11	8	20	14.6	27	19.7	18	13.1
4		51	37.2	42	30.7	52	38	67	48.9	64	46.7	57	41.6	60	43.8	60	43.8
5		31	22.6	30	21.9	22	16.1	27	19.7	58	42.3	56	40.9	46	33.6	56	40.9
Total		137	100	137	100	137	100	137	100	137	100	137	100	137	100	137	100
Mean		3.67		3.5		3.5		3.74		4.28		4.2		4.07		4.22	
Total Mean		3.9															

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Baik
- 2 = Tidak Baik
- 3 = Cukup Baik
- 4 = Baik
- 5 = Sangat Baik

5.3.3. Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk Kepuasan Kerja (Y_2)

Tabel 5.14
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y_2)

Variabel Kepuasan Kerja							
SKOR		Y2.1		Y2.2		Y2.3	
		Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)
Valid	1	0	0	0	0	0	0
	2	3	2.2	5	3.6	3	2.2
	3	17	12.4	28	20.4	14	10.2
	4	82	59.9	82	59.9	80	58.4
	5	35	25.5	22	16.1	40	29.2
Total		137	100.0	137	100.0	137	100.0
Mean		4.09		3.88		4.15	
Total Mean		4.04					

Keterangan :

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| 1 = Sangat Tidak Puas | 4 = Puas |
| 2 = Tidak Puas | 5 = Sangat Puas |
| 3 = Cukup Puas | |

Rata-rata skor untuk masing-masing indikator pada variabel Kepuasan Kerja yakni *Intrinsic Satisfaction*, *Extrinsic Satisfaction* dan *General Satisfaction* berturut-turut masing-masing adalah 4.09, 3.88 dan 4.15. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada indikator *General Satisfaction* sedangkan skor terendah pada indikator *Extrinsic Satisfaction*. Rata-rata keseluruhan skor untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 4.04 yang mengindikasikan bahwa rata-rata persepsi responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja sangat positif karena nilainya di atas 4.

5.3.4. Deskripsi Variabel Laten atau Konstruk Komitmen Organisasional (Y_3)

Tabel 5.15
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y_3)

Variabel Komitmen Organisasional							
SKOR		Y2.1		Y2.2		Y2.3	
		Frek.	(%)	Frek.	(%)	Frek.	(%)
Valid	1	0	0	0	0	0	0
	2	3	2.2	3	2.2	3	2.2
	3	8	5.8	29	21.2	19	13.9
	4	62	45.3	77	56.2	72	52.6
	5	64	46.7	28	20.4	43	31.4
Total		137	100.0	137	100.0	137	100.0
Mean		4.36		3.95		4.13	
Total Mean		4.15					

Keterangan :

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1 = Sangat Tidak Memiliki Komitmen | 4 = Memiliki Komitmen |
| 2 = Tidak Memiliki Komitmen | 5 = Sangat Memiliki Komitmen |
| 3 = Cukup Memiliki Komitmen | |

Rata-rata skor untuk masing-masing indikator pada variabel Komitmen Organisasional yakni Komitmen Afeksi, Komitmen *Continuance*, dan Komitmen Normatif berturut-turut masing-masing adalah 4.36, 3.95 dan 4.13. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Komitmen Afeksi sedangkan skor terendah pada indikator Komitmen *Continuance*. Rata-rata keseluruhan skor untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 4.15 yang mengindikasikan bahwa rata-rata persepsi responden terhadap Variabel Komitmen Organisasional sangat positif karena nilainya di atas 4.

5.4 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Loading factor yang dihasilkan dari analisis faktor konfirmatori dapat digunakan untuk menentukan indikator mana yang paling kuat mempengaruhi variabel latennya. Indikator yang menghasilkan *loading factor* paling besar ditetapkan sebagai indikator yang paling kuat mempengaruhi variabel laten yang bersangkutan. Hasil analisis faktor konfirmatori secara lengkap disajikan dalam Lampiran 4 pada bagian hasil analisis SEM akhir. Berikut adalah hasil analisis faktor konfirmatori akhir untuk variabel Kepemimpinan (X_1).

Tabel 5.16
HASIL ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KEPEMIMPINAN (X_1)

Indikator		Loading Factor
X1.1	Kompetensi Pimpinan	0.793
X1.2	Perlakuan Pimpinan	0.746
X1.3	Iklm Kerja	0.885
X1.4	Ide Pimpinan	0.684
X1.5	Perhatian Pimpinan	0.849
X1.6	Pelibatan Bawahan	0.675
X1.7	Kerja Sama	0.740
X1.8	Kesempatan Interaksi	0.854

Dari Tabel 5.16 bisa dilihat bahwa Iklm Kerja merupakan indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel Kepemimpinan diikuti oleh indikator Kesempatan Interaksi dan Perhatian Pimpinan. Sedangkan indikator yang paling lemah sebagai pengukur variabel Kepemimpinan adalah Pelibatan Bawahan.

Hasil analisis faktor konfirmatori akhir untuk variabel Komunikasi Organisasional (Y_1) dapat dilihat dalam tabel 5.17 di bawah ini.

Tabel 5.17
HASIL ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KOMUNIKASI ORGANISASIONAL (Y_1)

Indikator		Loading Factor
Y1.1	Perspektif Organisasi	0.643
Y1.2	Umpan Balik Personal	0.640
Y1.3	Integrasi Organisasional	0.617
Y1.4	Komunikasi Atasan Langsung	0.721
Y1.5	Iklim Komunikasi	0.806
Y1.6	Komunikasi Horisontal	0.843
Y1.7	Kualitas Media	0.815
Y1.8	Komunikasi bawahan	0.787

Dari Tabel 5.17 bisa dilihat bahwa Komunikasi Horisontal merupakan indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel Komunikasi Organisasional diikuti oleh indikator Kualitas Media dan Iklim Komunikasi. Sedangkan indikator yang paling lemah sebagai pengukur variabel Komunikasi Organisasional adalah Integrasi Organisasional.

Hasil analisis faktor konfirmatori akhir untuk variabel Kepuasan Kerja (Y_2) dapat dilihat dalam tabel 5.18 di bawah ini.

Tabel 5.18
HASIL ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y_2)

Indikator		Loading Factor
Y2.1	Intrinsic Satisfaction	0.917
Y2.2	Extrinsic Satisfaction	0.726
Y2.3	General Satisfaction	0.686

Dari Tabel 5.18 halaman 135 dapat dilihat bahwa *Intrinsic Satisfaction* merupakan indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel Kepuasan Kerja diikuti oleh indikator *Extrinsic Satisfaction*. Sedangkan indikator yang paling lemah sebagai pengukur variabel Kepuasan Kerja adalah *General Satisfaction*.

Hasil analisis faktor konfirmatori akhir untuk variabel Komitmen Organisasional (Y_3) dapat dilihat dalam tabel 5.19 di bawah ini.

Tabel 5.19
HASIL ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y_3)

Indikator		Loading Factor
Y3.1	Komitmen Afeksi	0.901
Y3.2	Komitmen <i>Continuance</i>	0.294
Y3.3	Komitmen Normatif	0.443

Dari Tabel 5.19 bisa dilihat bahwa Komitmen Afeksi merupakan indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel Komitmen Organisasional diikuti oleh indikator Komitmen Normatif. Sedangkan indikator yang paling lemah sebagai pengukur variabel Komitmen Organisasional adalah Komitmen *Continuance*.

5.5 Asumsi SEM

5.5.1 Uji Data *Outliers*

Pemeriksaan terhadap data *outliers* dilakukan dengan metode Jarak Mahalanobis. Jika jarak Mahalanobis signifikan ($p < 0.05$), maka data dikatakan *outliers*. Pengujian dilakukan bersamaan dengan analisis

SEM menggunakan *software* AMOS 4.01. Hasil pengujian disajikan pada Lampiran 4 halaman 201. Hasil pemeriksaan menggunakan jarak Mahalanobis menunjukkan secara statistik terdapat sebagian kecil pengamatan yang *outliers*. Mengingat hasil analisis deskriptif pada Lampiran 2, yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai minimum 1 dan maksimum 5 yaitu berada dalam batasan skor yang ditetapkan maka data pengamatan yang *outliers* tersebut tidak dibuang.

5.5.2 Uji Normalitas Data

Pengujian distribusi normalitas multivariate dilakukan menggunakan *software* AMOS 4.01. Pada Lampiran 5 halaman 206 menunjukkan bahwa secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal ($c.r = 14.971$; nilai Z_{kritis} untuk $\alpha = 0.05$ adalah 1.96; jika $c.r > Z_{kritis}$ maka tidak berdistribusi normal). Merujuk pada Dalil Limit Pusat (*Limit Central Theorem*) bilamana ukuran sampel semakin besar, maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal. Banyaknya unit analisis pada penelitian ini $n = 137$ dipandang sudah memenuhi Dalil Limit Pusat, sehingga asumsi normalitas dapat diabaikan.

5.5.3 Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas menggunakan metode *Curve Fit* yang dilakukan dengan *software* SPSS 14.0 dan hasilnya disajikan pada Lampiran 5 halaman 213. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar

pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *compound*, *growth* dan *eksponensial*. Ringkasan hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan pada Tabel 5.20.

Tabel 5.20
PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ($\alpha = 0.05$)	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	Komunikasi Organisasional (Y_1)	Model Linier Signifikan	Linier
Kepemimpinan (X_1)	Kepuasan Kerja (Y_2)	Model Linier Signifikan	Linier
Kepemimpinan (X_1)	Komitmen Organisasional (Y_3)	Model Linier Signifikan	Linier
Komunikasi Organisasional (Y_1)	Kepuasan Kerja (Y_2)	Model Linier Signifikan	Linier
Komunikasi Organisasional (Y_1)	Komitmen Organisasional (Y_3)	Model Linier Signifikan	Linier
Kepuasan Kerja (Y_2)	Komitmen Organisasional (Y_3)	Model Linier Signifikan	Linier

Tabel 5.20 menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural adalah linier. Dengan demikian asumsi linieritas pada analisis SEM terpenuhi.

5.6 Hasil Analisis SEM

5.6.1 Hasil Analisis SEM Tahap Awal

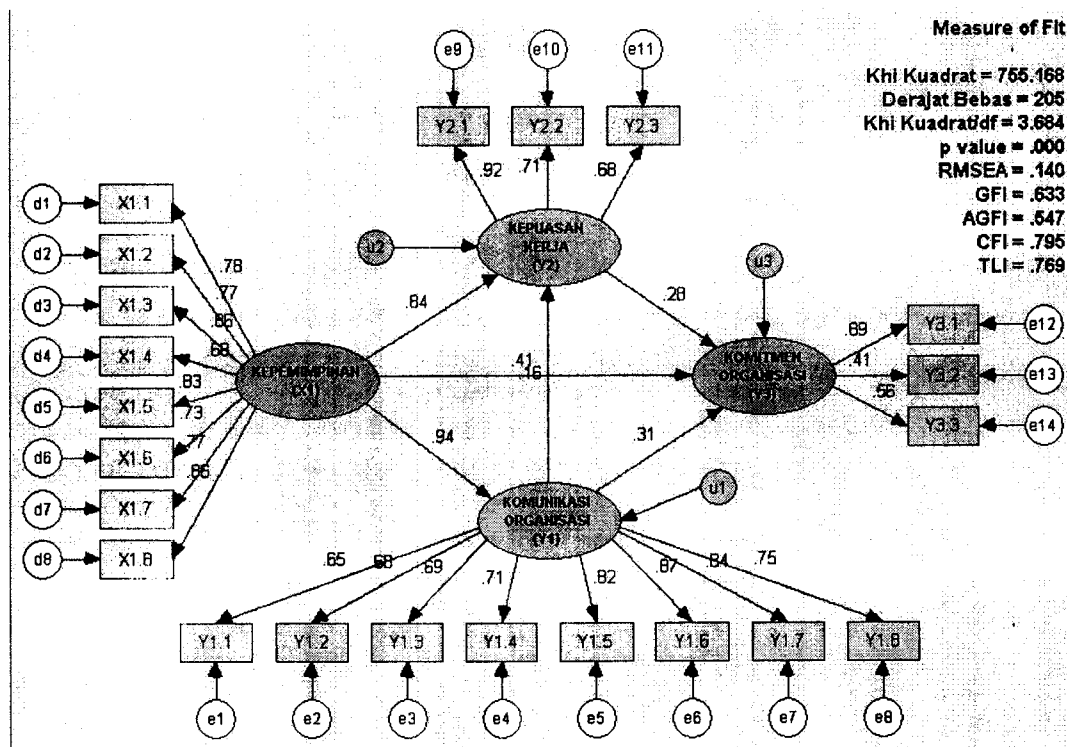
Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM pada tahap awal secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 7 halaman 219. Untuk mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik atau tidak, dilakukan uji *goodness of fit overall model*. Adapun beberapa hasil

pengujian disajikan pada Tabel 5.21 berikut, sedangkan output dalam bentuk diagram jalur dapat dilihat pada Gambar 5.1.

Tabel 5.21
PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AWAL

Goodness of fit	Hasil Perhitungan	Cut-off	Keterangan
Khi Kuadrat	755.168	Kecil	Model Jelek
P	0.000	> 0.05	
RMSEA	0.140	≤ 0.08	Model Jelek
GFI	0.633	≥ 0.90	Model Jelek
AGFI	0.547	≥ 0.90	Model Jelek
CFI	0.795	≥ 0.94	Model Jelek
Khi Kuadrat/df	3.684	≤ 2	Model Jelek

Tabel 5.21 menunjukkan bahwa uji *goodness of fit*, khususnya Khi Kuadrat dengan **P-value** = 0.000, dengan demikian model dikatakan jelek. Berdasarkan *modification indices*, dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model. Modifikasi model dilakukan dengan cara menghubungkan antar *variable* atau *error* dan tidak memodifikasi jalur pengaruh.



Gambar 5.1
DIAGRAM JALUR HASIL ANALISIS SEM PADA TAHAP AWAL

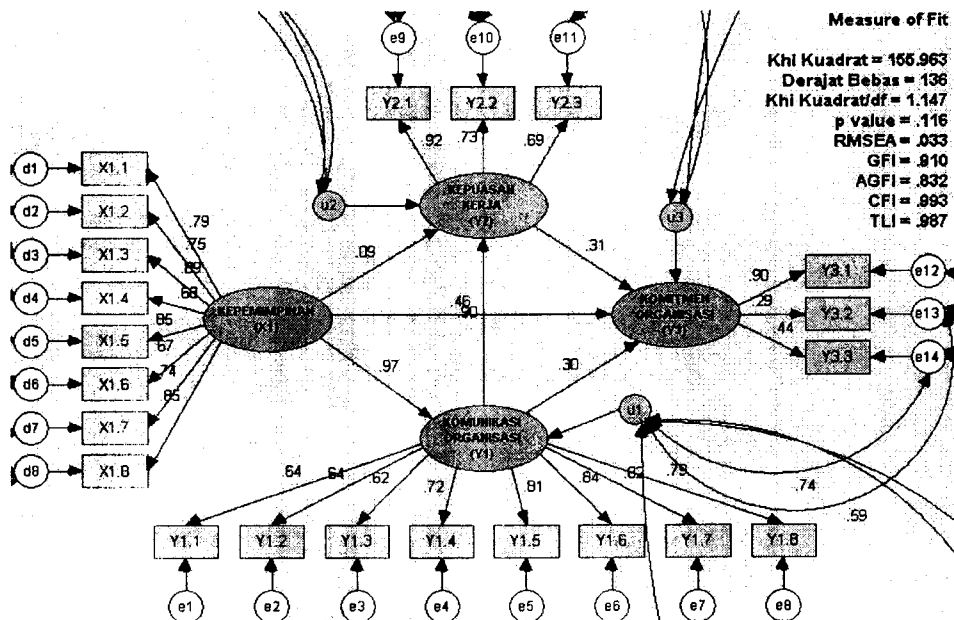
5.6.2 Hasil Analisis SEM Tahap Akhir

Hasil analisis SEM tahap akhir secara lengkap disajikan pada Lampiran 7 halaman 222, sedangkan output dalam bentuk diagram jalur dapat dilihat pada Gambar 5.2.

Tabel 5.22
PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AKHIR

Goodness of fit	Hasil Perhitungan	Cut-off	Keterangan
Khi Kuadrat	155.963	Kecil	Model Baik
P	0.116	> 0.05	
RMSEA	0.033	≤ 0.08	Model Baik
GFI	0.910	≥ 0.90	Model Baik
AGFI	0.832	≥ 0.90	Model Kurang Baik
CFI	0.993	≥ 0.94	Model Baik
Khi Kuadrat/df	1.147	≤ 2	Model Baik

Tabel 5.22 menunjukkan bahwa *p value* dari uji Khi Kuadrat adalah 0.116, lebih besar dari $\alpha = 0.05$, sehingga model dikatakan baik dan layak digunakan untuk pembuktian hipotesis penelitian.



Gambar 5.2
DIAGRAM JALUR HASIL ANALISIS SEM PADA TAHAP AKHIR

5.7 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji t pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM, yang disajikan pada Lampiran 7 halaman 222. Ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian diberikan pada Tabel 5.23 berikut.

Tabel 5.23
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur Direct Effect		
			Standar Dize	P-value	Ket.
H ₁	Kepemimpinan (X ₁)	Komunikasi Organisasional (Y ₁)	0.965	0.000	Signifikan
H ₂	Kepemimpinan (X ₁)	Kepuasan Kerja (Y ₂)	0.095	0.523	Non Signifikan
H ₃	Kepemimpinan (X ₁)	Komitmen Organisasional (Y ₃)	0.462	0.000	Signifikan
H ₄	Komunikasi Organisasional (Y ₁)	Kepuasan Kerja (Y ₂)	0.898	0.000	Signifikan
H ₅	Komunikasi Organisasional (Y ₁)	Komitmen Organisasional (Y ₃)	0.296	0.000	Signifikan
H ₆	Kepuasan Kerja (Y ₂)	Komitmen Organisasional (Y ₃)	0.308	0.000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 5.23 diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1, yang berbunyi: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi Organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya adalah diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0.965 dan *p value* sebesar 0.000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepemimpinan terhadap Komunikasi

Organisasional yakni semakin efektif Kepemimpinan maka Komunikasi Organisasional yang berlangsung akan efektif juga.

2. Hipotesis 2, yang berbunyi: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya adalah ditolak. Diperoleh koefisien sebesar 0.095 dan *p value* sebesar 0.523. Ini berarti bahwa Kepemimpinan berpengaruh non signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
3. Hipotesis 3, yang berbunyi: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya adalah diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0.462 dan *p value* sebesar 0.000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional yakni semakin baik/efektif Kepemimpinan akan meningkatkan Komitmen Organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
4. Hipotesis 4, yang berbunyi: Komunikasi Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya adalah diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0.898 dan *p value* sebesar 0.000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Komunikasi Organisasional terhadap Kepuasan Kerja yakni semakin berlangsung baik Komunikasi Organisasional akan meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya.

5. Hipotesis 5, yang berbunyi: Komunikasi Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya adalah diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0.296 dan *p value* sebesar 0.000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Komunikasi Organisasional terhadap Komitmen Organisasional yakni semakin baik persepsi pegawai terhadap Komunikasi Organisasional maka akan berpengaruh meningkatkan Komitmen Organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.
6. Hipotesis 6, yang berbunyi: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya adalah diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0.308 dan *p value* sebesar 0.000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional yakni semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan semakin tinggi pula Komitmen Organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya.

BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

Pada bab enam ini akan dibahas tentang implikasi dan interpretasi dari hasil analisis yang telah dilakukan pada bab lima sebelumnya. Pembahasan dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti sebagai pembuktian dari hipotesis dalam penelitian ini. Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab lima, maka akan terdapat dua kemungkinan; Kemungkinan yang pertama, menerima hipotesis yang diajukan dan kemungkinan kedua justru menolak hipotesis yang diajukan.

Dari sisi hasil studi, akan dihasilkan tiga kemungkinan terhadap teori-teori yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini. Demikian juga terhadap empirik/penelitian-penelitian terdahulu yang dipakai sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini.

Kemungkinan pertama, hasil studi ini sejalan/mendukung teori-teori yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini. Kedua, hasil studi ini akan mengembangkan teori-teori yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini. Kemungkinan ketiga, hasil studi ini justru menolak/tidak mendukung teori-teori yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini.

Dari sisi studi empirik/hasil penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini, kemungkinan pertama hasil studi ini sejalan/mendukung hasil penelitian-penelitian

terdahulu (studi empirik). Kedua, hasil studi ini mengembangkan hasil penelitian-penelitian terdahulu (studi empirik) yang dijadikan acuan dalam penyusunan disertasi ini. Ketiga, hasil studi ini justru menolak/tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (studi empirik) yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini.

Jadi sebagai temuan dari sisi teoritik dalam disertasi ini berupa hasil studi yang mendukung atau sejalan, mengembangkan atau justru menolak/bertentangan dengan teori-teori. Sedangkan temuan dari sisi empirik dalam disertasi ini berupa hasil studi yang mendukung atau sejalan, mengembangkan atau justru menolak hasil penelitian-penelitian terdahulu.

6.1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk memberi penjelasan atau makna pada data hasil penelitian yang telah ditabulasikan dalam tabel distribusi frekuensi. Sesuai dengan rancangan penelitian, maka analisis deskriptif ini dibedakan menjadi analisis deskriptif untuk karakteristik responden, dan analisis deskriptif untuk variabel penelitian.

6.1.1. Deskripsi karakteristik responden.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang berbentuk distribusi frekuensi dari responden sebanyak 137 pegawai, maka dapat dijelaskan masing-masing karakteristik responden sebagai berikut :

1. Jabatan

Dari data yang terkumpul dapat diketahui bahwa Kepala Bidang sebanyak 100 orang atau meliputi 73,0%, sedangkan sisanya sebanyak 37 orang atau 27,0% adalah Kepala Bagian.

2. Golongan

Responden pada penelitian ini merupakan Pegawai dengan golongan kepangkatan III dan IV. Pegawai golongan III sebanyak 47 orang atau 34 % dan sisanya sebanyak 90 orang atau 65,7 % merupakan pegawai golongan IV. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III di Pemerintah Kota Surabaya lebih banyak memiliki golongan kepangkatan IV. Hal ini menunjukkan tingkat senioritas dan memiliki pengalaman kerja dan pengalaman jabatan yang lebih banyak.

3. Pendidikan

Tingkat pendidikan responden terdiri dari Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2) dengan perbandingan S1 sebanyak 56 orang atau 40,9% dan S2 sebanyak 81 orang atau 59,1 %. Hal ini menunjukkan bahwa intelektual responden cukup tinggi yang tentunya akan berpengaruh terhadap kemampuan kerja dan kemampuan melakukan komunikasi yang efektif di lingkungan kerja

4. Latar Belakang Pendidikan

Adapun latar belakang pendidikan responden terdiri dari Sarjana Ilmu Sosial 62 orang atau 45,3 %, Ilmu ekonomi 43 orang atau 31,4 % dan Sarjana Teknik 32 orang atau 23,4 %.. Latar belakang pendidikan berperan penting terhadap kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan disiplin ilmu dari latar belakang pendidikan yang dimiliki.

5. Umur

Kelompok umur responden terdiri dari dibawah umur 40 tahun sebanyak 7 orang atau 5,1 %, antara 40 sampai dengan 50 tahun 41 orang atau 29,9 % dan diatas 50 tahun 65 orang atau 65%. Berkaitan dengan umur, Desler (1997:47) menjelaskan ada 5 tahap perkembangan umur dalam kaitannya dengan pekerjaan, yaitu.

a. Tahap Pertumbuhan

Tahap pertumbuhan berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Pada tahap ini orang mengembangkan pemahaman diri melalui identifikasi dan interaksi dengan orang lain, seperti keluarga, teman dan guru. Sampai pada tahap ini, seseorang mulai berpikir secara realistis tentang kedudukan-kedudukan alternatif.

b. Tahap Penjelajahan

Tahap ini berada pada usia 15 tahun hingga 24 tahun, yaitu seseorang mulai secara sungguh-sungguh menjelajahi berbagai alternatif kedudukan. Pada awal tahap ini orang akan mengembangkan suatu pemahaman yang realistik tentang kemampuan dan bakat-bakatnya. Sampai ke akhir tahap ini, satu pilihan yang tampaknya tetap dilakukan merupakan pekerjaan yang paling cocok.

c. Tahap Penetapan

Tahap ini mempunyai rentang usia antara 25 tahun hingga 44 tahun. Ini adalah masa-masa penting bagi seseorang, sehingga sering disebut sebagai jantung kehidupan kerja seseorang. Pada tahapan ini usia antara 25 tahun hingga 30 tahun merupakan tahap percobaan, dimana seseorang masih menimbang-menimbang apakah pekerjaan ini cocok dengan dirinya atau tidak. Selanjutnya selama periode dengan usia antara 31 tahun hingga 44 tahun diharapkan telah dapat ditentukan secara mantap suatu pekerjaan yang layak. Namun dalam kebanyakan kasus, selama periode ini orang akan terus-menerus menguji kemampuan dan ambisinya berhadapan dengan pekerjaan yang telah menjadi pilihan sebelumnya.

d. Tahap Pemeliharaan

Tahap ini akan terjadi pada usia 45 tahun sampai dengan 60 tahun, dan pada tahap ini orang tetap terus memelihara pekerjaannya.

e. Tahap Kemosotakan

Tahap ini terjadi pada usia lebih dari 60 tahun, sehingga secara empirik seorang pegawai telah kehilangan daya untuk berkreasi dan berinovasi serta sudah tidak produktif lagi.

6.1.2. Deskripsi variabel penelitian

Penelitian ini melibatkan empat variabel latent, yaitu Kepemimpinan (X1), Komunikasi Organisasional (Y1), Kepuasan Kerja (Y2) dan Komitmen Organisasional (Y3). Variabel-variabel itu diukur dengan menggunakan kuesioner yang secara langsung diisi oleh responden atau subyek penelitian. Dengan demikian semua hasil pengukuran (skor) merupakan persepsi dari seluruh responden.

Skor pengukuran yang digunakan berdasarkan skala interval dari Likert, dimana persepsi yang paling rendah (jelek) diberi skor 1 dan persepsi yang paling tinggi (baik) diberi skor 5, dengan demikian penilaian dalam rentang 1 hingga 5. Agar terhadap skor tersebut di maknai, maka rentang skor tersebut dikelompokkan ke dalam 5 kategori sesuai dengan variabel laten yang diukur. Interval setiap kategori dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{5}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan interval tersebut, maka harga rata-rata skor dari keseluruhan responden dapat dimaknai berdasarkan kelompok interval tersebut, yakni :

Skor 1,0 – 1,8 → sangat rendah

Skor >1,8 – 2,6 → rendah

Skor > 2,6 – 3,4 → netral

Skor >3,4 – 4,2 → tinggi

Skor >4,2 – 5,0 → sangat tinggi

6.1.2.1. Persepsi Responden terhadap Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan delapan (8) butir, yaitu Kompetensi Pimpinan terhadap jabatannya, Perlakuan Pimpinan terhadap bawahan, Iklim Kerja, Ide Pimpinan, Perhatian Pimpinan pada bawahan, Pelibatan Bawahan, Kerja Sama dan Kesempatan Interaksi.

Tabel 5.12 pada halaman 128 menunjukkan bahwa :

Terhadap butir pertama, yaitu kemampuan pimpinan dalam melakukan pekerjaannya yang didasarkan pada kompetensinya, ternyata dinilai bagus hingga sangat bagus, dan pernyataan itu didukung oleh 35,8% dan 56,9% responden. Dan jika dirata-rata, maka diperoleh skor sebesar 4,45 yang berarti berada pada kategori sangat bagus. Butir

kedua, yaitu kemampuan pimpinan untuk berbuat adil, baik untuk kepentingan perusahaan atau institusi maupun untuk kepentingan pegawai (bawahan). Dilihat dari skor penilaian responden, sebagian besar, 42,3% responden menilai sangat adil, dan 40,1% responden menilai adil. Sedangkan skor rata-ratanya sebesar 4,2 yang berarti masuk pada interval kategori tinggi, ini artinya secara umum pimpinan telah berhasil membawakan perilaku keadilan, sehingga pegawai merasa apa yang disumbangkan kepada perusahaan atau institusi sesuai atau sepadan dengan imbalan-imbalan, baik berupa material maupun imateriil, baik yang berujud maupun yang tidak berujud. Terhadap butir ketiga, yakni kemampuan pimpinan menciptakan iklim kerja yang mendukung dan memotivasi para bawahan. Berdasarkan hasil penilaian responden, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar (52,6%) responden memberikan penilaian sangat tinggi dan 32,8% responden memberi nilai tinggi, dengan rata-rata skor sebesar 4,31 yang berarti berada pada kategori sangat bagus. Terhadap butir keempat, yakni kemauannya untuk memberikan ide-ide dan saran-saran pada bawahannya, oleh sebagian besar (52,6%) responden memberikan nilai tinggi dan sebanyak 27,7% memberikan nilai sangat tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 4,02 yang terletak pada kategori tinggi. Butir kelima, yakni kemampuan pimpinan memperhatikan pengembangan diri dan profesionalisme bawahan, dinilai tinggi oleh 44,5% responden dan dinilai sangat tinggi oleh 40,1% responden. Rata-rata skor sebesar 4,21 yang berada pada kategori sangat tinggi. Butir ke enam, yaitu kesempatan dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan

keputusan unit kerja dinilai baik oleh sebagian besar responden (45,3%) dan dinilai sangat baik oleh 26,3% dengan skor rata-rata sebesar 3,89. Hasil ini mengindikasikan bahwa bawahan mempunyai kesempatan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan unit kerja yang tinggi. Dari butir ke tujuh, diketahui bahwa pimpinan mempunyai kemampuan yang tidak perlu diragukan lagi dalam hal membangun kerja sama dalam tim kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 43,8% responden menilai tinggi dan 43,1% responden menilai sangat tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,25 yang berarti berada pada kategori sangat tinggi. Demikian pula dengan butir ke delapan, diketahui bahwa pimpinan telah berhasil mengembangkan kesempatan bawahan agar bisa berinteraksi dengan eselon yang lebih tinggi. Hal ini dapat dilihat dari penilaian responden, 53,3% responden menilai sangat tinggi dan 32,8% responden menilai tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,32 yang menunjukkan kategori sangat tinggi.

Dari seluruh butir pengukur kepemimpinan, ternyata kemampuan pimpinan yang menonjol adalah kemampuannya dalam melakukan pekerjaannya yang didasarkan pada kompetensinya (butir pertama).

Sedangkan apabila memperhatikan besaran loading faktor yang diperoleh (pada tabel 5.16 pada halaman 132), dapat diketahui bahwa indikator yang paling menentukan terhadap efektifitas kepemimpinan adalah iklim kerja. Indikator iklim kerja dipersepsi sangat baik oleh responden meskipun bukan merupakan indikator yang paling menonjol. Dengan demikian kemampuan pimpinan menciptakan iklim kerja yang

mendukung dan memotivasi para bawahan harus dipertahankan dan ditingkatkan

Secara umum sikap dari para pengikut terhadap pemimpin tersebut merupakan salah satu indikator umum mengenai efektifitas kepemimpinan. Sejauh mana pemimpin dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan bawahan. Apakah para bawahan menghormati dan menyukai serta mengagumi pimpinannya.

Penelitian yang dilakukan Goleman (2003:16) mendapatkan perilaku spesifik dan pengaruhnya terhadap suasana. Bagaimana kemampuan memberi motivasi, mengatur perubahan inisiatif dan menangani krisis. Peneliti juga melakukan pengujian pengaruh lingkungan terhadap suasana, yang mengacu pada enam faktor kunci yang mempengaruhi lingkungan kerja suatu organisasi, yakni fleksibilitas (seberapa bebas bawahan merasa dapat melakukan inovasi tanpa terbebani oleh batasan yang diciptakan oleh pimpinan, tingkat standar yang ditetapkan, perasaan ketepatan mengenai umpan balik dari kinerja, kejelasan mengenai misi dan nilai serta level dari komitmen pada tujuan umum.

Keadaan kepemimpinan di kantor Pemerintah Kota Surabaya ini, nampaknya sesuai dengan pendapat dari G.U. Cleeton *and* C.W.Mason yang dikutip oleh Kencana (1998:66) yang menyatakan bahwa "*Leadership indicates the ability to influence men and secure results through emotional appeals rather than trough the exercise of authority*". Kepemimpinan menunjukkan kemampuan mempengaruhi orang-orang

dan mencapai hasil melalui himbauan emosional, bukan melalui penggunaan kekuasaan. Keadaan ini ada yang menganggap bahwa kepemimpinan di pemerintahan adalah lebih bersifat seni, yaitu seni vokal. Bagaimana kemampuan pimpinan menggerakkan bawahannya dalam kharismatik retorika, administrator dan kekuasaan kepemimpinan. Jadi jika seseorang telah menjadi pimpinan dalam organisasi pemerintah, maka dituntut untuk memiliki seni memerintah, seperti kemampuan dan kemahiran cara menyuruh bawahan untuk mengerjakan tugas-tugas, memiliki cita rasa yang tinggi dalam pembangunan segala sektor, mempunyai performa yang khas sebagai penguasa yang menjadi sentral perhatian, panutan dan kebanggaan.

6.1.2.2. Persepsi Responden terhadap Komunikasi Organisasional

Variabel komunikasi organisasional diukur dengan menggunakan delapan (8) butir, masing-masing akan diuraikan berdasarkan data hasil penelitian.

Tabel 5.13 pada halaman 130 menunjukkan bahwa :

Terhadap butir pertama, yaitu pegawai mempunyai informasi tentang unit kerja secara menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi yang dimiliki pegawai mengenai unit kerjanya sudah cukup lengkap, meskipun ada sebanyak 26,3% responden menyatakan netral atau ragu-ragu, tetapi secara keseluruhan skor rata-ratanya sebesar 3,67 termasuk pada kategori lengkap. Butir kedua mengenai pengetahuan pegawai mengenai semua prosedur penilaian kinerja, menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya telah mengetahui bagaimana prosedur

penilaian kinerja, hal ini didukung dengan skor rata-rata sebesar 3,50 yang berada pada kategori tinggi, meskipun terdapat 30,7% responden yang masih ragu-ragu. Butir ketiga menunjukkan bahwa 38,0% responden menyatakan tinggi dan meskipun terdapat 28,5% responden yang ragu-ragu, namun secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pegawai mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi terhadap semua informasi hasil kinerja unit kerja, karena skor rata-ratanya sebesar 3,50. Seperti halnya pada butir ke tiga, butir keempat menunjukkan bahwa pegawai sudah menerima informasi tentang perubahan dalam lingkungan pekerjaan yang segera terjadi dengan baik, hal itu dinilai oleh sebanyak 48,9% responden, meskipun terdapat sebanyak 21,2% responden menyatakan ragu, namun skor rata-rata sebesar 3,74 berada pada kategori tinggi. Butir kelima merupakan butir yang mempunyai nilai terbaik dari butir-butir yang lain, karena sebanyak 46,7% responden menilai baik dan 42,3% responden menilai sangat baik yang didukung skor rata-rata sebesar 4,28 termasuk pada kategori sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa arus komunikasi dari atasan kepada bawahan (bersifat perintah) telah berjalan dengan sangat baik. Butir ke enam menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi dalam unit kerja mampu mendorong pegawai untuk mencapai tujuan unit kerja, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden, yaitu sebanyak 41,6% responden menyatakan tinggi dan 40,9% responden menyatakan sangat tinggi, sedangkan skor rata-rata sebesar 4,2 termasuk kategori tinggi. Responden yang setuju terhadap pernyataan pada butir ke tujuh sebanyak 43,8% dan yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 33,6% dengan skor rata-rata sebesar 4,07 terletak pada kategori tinggi. Jadi komunikasi yang terjadi dalam unit kerja dinilai telah mampu menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan unit kerja. Butir terakhir pengukur tingkat komunikasi organisasional adalah komunikasi antar sesama rekan kerja, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi tersebut sudah baik bahkan sangat baik, hal ini dapat dilihat dari responden yang menjawab baik sebanyak 43,8% dan yang menilai sangat baik sebanyak 40,9% dan dengan skor rata-rata sebesar 4,22 termasuk pada kategori sangat tinggi.

Apabila memperhatikan besaran loading faktor yang diperoleh (pada tabel 5.17 pada halaman 134), dapat diketahui bahwa indikator yang paling menentukan terhadap Komunikasi Organisasional adalah Komunikasi Horisontal. Indikator Komunikasi Horisontal dipersepsi baik oleh responden meskipun bukan merupakan indikator yang paling menonjol. Dengan demikian komunikasi horisontal yang terjadi dalam unit kerja mampu mendorong pegawai untuk mencapai tujuan unit kerja sehingga harus dipertahankan dan ditingkatkan.

Sesuai dengan teori komunikasi yang dikembangkan oleh Joseph Luft *and* Harry Ingham yang terkenal dengan "Jendela Johari" yang menjelaskan empat jendela posisi tingkat efektivitas atau keberhasilan komunikasi. Posisi pertama adalah posisi yang paling baik, yaitu pengirim maupun penerima sama-sama mengetahui apa isi dan maksud komunikasi tersebut, dengan demikian komunikasi menjadi efektif. Posisi kedua, pengirim mengetahui isi dan maksud apa yang dikomunikasikan,

tetapi penerima tidak mengetahui. Posisi ketiga, bahwa pengirim justru tidak mengetahui apa isi dan maksud yang dikomunikasikan, tetapi penerima mengetahui. Jadi posisi kedua dan ketiga merupakan komunikasi yang asimetris, sehingga kurang efektif. Posisi keempat jika kedua belah pihak, pengirim maupun penerima sama-sama tidak mengetahui apa isi dan maksud dari yang dikomunikasikan. Komunikasi yang demikian ini saja sangat tidak efektif.

Berdasarkan teori jendela Johari, tampak bahwa komunikasi yang berjalan di kantor Pemerintah Kota Surabaya berada pada posisi yang pertama, meskipun masih ada (relatif kecil) yang berada pada posisi kedua.

6.1.2.3. Persepsi Responden terhadap Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan tiga (3) butir, yang meliputi *Intrinsic Satisfaction* (kepuasan intrinsik), *Extrinsic Satisfaction* (kepuasan ekstrinsik) dan *General Satisfaction* (kepuasan umum), seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.14 pada halaman 131.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pegawai pada umumnya telah merasa mendapatkan kepuasan intrinsik yang tinggi, karena sebanyak 59,9% responden mempunyai tingkat kepuasan intrinsik yang tinggi dan sebanyak 25,5% responden merasa mempunyai kepuasan intrinsik yang sangat tinggi, namun secara rata-rata skornya sebesar 4,09 terletak pada kategori tinggi. Mengenai kepuasan ekstrinsik, diperoleh data bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat kepuasan yang

tinggi dan 16,1% responden mempunyai tingkat kepuasan yang sangat tinggi namun terdapat 20,4% responden yang masih ragu untuk menilai kepuasannya. Karena skor rata-ratanya sebesar 3,88 maka dapat dikategorikan pada tingkat kepuasan tinggi. Berkaitan dengan kepuasan secara umum, sebanyak 58,4% responden merasa mempunyai kepuasan yang tinggi dan sebanyak 29,2% responden merasa mendapatkan kepuasan yang sangat tinggi. Sedangkan rata-rata skor nilai adalah 4,15 yang termasuk pada tingkat yang tinggi.

Apabila memperhatikan besaran loading faktor yang diperoleh (pada tabel 5.18 pada halaman 134), dapat diketahui bahwa indikator yang paling menentukan terhadap Kepuasan Kerja adalah *Intrinsic Satisfaction*. Indikator *Intrinsic Satisfaction* dipersepsi baik oleh responden meskipun bukan merupakan indikator yang paling menonjol. Dengan demikian Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pegawai pada umumnya telah merasa mendapatkan kepuasan intrinsik yang tinggi namun demikian masih harus ditingkatkan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sifatnya sangat individual, setiap individu akan mempunyai kepuasan yang berbeda-beda, tergantung pada sistem tata nilai yang berlaku pada dirinya. Intinya semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan harapan dari individu tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan.

Sesuai dengan kenyataan yang ada, setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk maju, untuk itu perlu diciptakannya suatu kondisi,

lingkungan kerja yang aman, manajemen yang jelas strukturnya, pengawasan kerja yang sangat bersahabat dan pembinaan yang baik serta pekerjaan yang sesuai dengan minat atau kompetensi pegawai,

6.1.2.4. Persepsi Responden terhadap Komitmen Organisasional

Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan tiga (3) indikator, masing-masing akan diuraikan berdasarkan data hasil penelitian, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.15 pada halaman 132.

Butir pertama, yaitu komitmen afeksi, yaitu yang secara emosional atau psikologis, bahwa seorang pegawai akan teguh atau tidak ingkar janji atas semua janjinya pada organisasi. Pegawai bersedia melakukan hal seperti ini, pada umumnya karena merasa bahwa tempat kerja merupakan sebuah identitas diri, posisi kelas sosial tertentu. Artinya semakin terhormat pekerjaan seseorang, semakin sulit orang tersebut untuk keluar dari lingkungannya. Terhadap komitmen afeksi ini, sebagian besar responden (45,3%) menyatakan tinggi dan 46,7% menyatakan sangat tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,36. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen afeksi pegawai sangat tinggi.

Indikator ke dua, yaitu komitmen *continuance*, dimana komitmen ini muncul karena pegawai telah kritis mempertimbangkan untung rugi jika mereka tidak komit pada organisasi. Terlebih jika dikaitkan dengan pekerjaan di Pemerintah Daerah, atau menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan dambaan banyak orang. Fenomena itu terlihat ketika organisasi pemerintah melakukan penerimaan pegawai baru, maka calon

yang mendaftar relatif sangat banyak, karena anak bangsa dari Sabang hingga Meraoke akan berupaya untuk memenangkan posisi yang sangat terhormat itu. Tak segan-segan, jalan yang menyimpangpun dijalani. Secara materiil dan non materiil, berapa banyak pengorbanan telah dikeluarkan, demi suatu harapan untuk menjadi PNS, yang berada di kantor yang terlihat sangat terhormat (meskipun PNS sebenarnya sebagai abdi masyarakat). Hasil penelitian terhadap indikator kedua ini menunjukkan kepada kita bahwa 56,2% responden menyatakan tinggi dan sebanyak 20,4% menyatakan sangat tinggi, tetapi terdapat 21,2% responden yang menyatakan ragu (netral), sehingga skor rata-ratanya hanya mencapai angka 3,95 termasuk pada interval tinggi.

Indikator ketiga, yakni komitmen normatif. Setiap pegawai secara moral tanpa adanya paksaan sudah semestinya mempunyai tingkat komitmen yang tinggi. Pegawai sebagai orang yang mendapatkan pekerjaan dan organisasi sebagai pihak yang memberi kerja, keduanya saling terikat pada moral untuk memenuhi kewajibannya. Pegawai haruslah mempunyai tingkat komitmen yang tinggi, sementara perusahaan akan memberikan *reward* (imbalan), baik berupa materi maupun non materi. Dalam lembaga pemerintah, semua hak dan kewajiban secara transparan telah dipaparkan, sehingga secara moral, pegawai yang pada posisi *bargaining* rendah, sudah seharusnya menyadari akan kedudukannya, sehingga pegawai harus menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi. Hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa sebagian besar pegawai (52,6%) menunjukkan komitmen yang tinggi, dan

sebanyak 31,4% mempunyai komitmen yang sangat tinggi, meskipun ada sebanyak 13,9% pegawai yang ragu untuk memberikan penilaian. Karena skor rata-rata sebesar 4,13 maka terhadap komitmen organisasional ini dinilai tinggi.

Memperhatikan besaran loading faktor yang diperoleh (pada tabel 5.19 pada halaman 135), dapat diketahui bahwa indikator yang paling menentukan terhadap Komitmen Organisasional adalah Komitmen Afeksi. Indikator Komitmen Afeksi dipersepsi sangat baik oleh responden dan merupakan indikator yang paling menonjol. Dengan demikian indikator komitmen afeksi ini harus dipertahankan dan ditingkatkan.

6.2. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Komunikasi Organisasional (Y1).

Analisis terhadap pengujian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi Organisasional (Y1) Pegawai Pemerintah Kota Surabaya, menghasilkan harga koefisien pengaruh sebesar 0,965 bertanda positif dengan nilai probabilitas (p_value) = 0,000. Dengan demikian Kepemimpinan (X1) secara langsung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komunikasi Organisasional (Y1) Pegawai Pemerintah Kota Surabaya dengan demikian hipotesa diterima, artinya jika persepsi pegawai terhadap kepemimpinan sebagai suatu kondisi yang baik, maka komunikasi organisasional mereka juga akan baik.

Gibson *et al.* (1983: 263), menyatakan bahwa kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Apabila seseorang berusaha mempengaruhi perilaku kelompok, maka usaha tersebut dinamakan kepemimpinan. Secara lebih khusus lagi, kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Definisi ini mengandung arti bahwa kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan bahwa hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan. Unsur kedua dalam definisi berhubungan dengan pentingnya komunikasi. Kejelasan dan ketelitian komunikasi mempengaruhi perilaku dan hasil karya para pengikut.

McCleod (1995:11) berpendapat bahwa salah satu peran kerangka kerja kepemimpinan adalah *informational*. Pimpinan secara terus-menerus akan berupaya menjadi penyedia atau pengelola informasi, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam hal ini Pimpinan harus mempunyai indera yang kuat dan tajam mengenai lingkungannya. Pimpinan harus mampu untuk selalu mencari informasi mengenai produktivitas kerja unit kerja, meneruskan informasi yang berharga pada pegawai dalam unit kerjanya dan mendistribusikan informasi berharga kepada orang-orang yang berada di luar unit kerjanya.

Hasil analisis dari studi ini juga mendukung teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya oleh Hughes *at al*,

(2002: 9), Yousef (2000) dan Nowack (2004) mengenai kepemimpinan, yang menyatakan bahwa para bawahan menerima perintah dan arahan dari pimpinan melalui aktivitas komunikasi. Isi perintah dapat merupakan isi pesan yang harus dapat diterima dengan baik oleh bawahan jika pimpinan mempunyai kompetensi yang tinggi sebagai penyampai perintah.

Jika dilihat dari skor jawaban responden atas pertanyaan dalam kuesioner dalam studi ini, yakni kompetensi kepemimpinan dan iklim komunikasi merupakan indikator-indikator yang mempunyai skor paling tinggi. Artinya kepemimpinan yang sekarang ada dinilai mempunyai kompetensi yang tinggi dalam kegiatan komunikasi, sehingga iklim komunikasi menjadi sangat kondusif.

6.2.1.2. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2).

Analisis terhadap pengujian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y2) Pegawai Pemerintah Kota Surabaya, menghasilkan harga koefisien pengaruh sebesar 0,095 bertanda positif dengan nilai probabilitas (p_value) = 0,523 yang lebih besar dari 0,05 sebagai standar atau batas toleransi pengujian, sehingga disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh yang nonsignifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y2) Pegawai Pemerintah Kota Surabaya, sehingga hipotesis ke dua ditolak.

Meskipun kepemimpinan mampu menggerakkan komunikasi dengan baik, namun ternyata belum mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Setiap pegawai bersedia melakukan pekerjaan karena mereka mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi melalui kerja tersebut. Pimpinan yang profesional, akan dengan mudah dapat mengetahui apa kebutuhan pegawainya, sehingga pimpinan akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan pegawainya.

Meskipun secara deskriptif kepemimpinan dinilai baik dan kepuasan kerja juga telah dinilai tinggi, ternyata kedua variabel tersebut secara langsung tidak mempunyai pengaruh. *General Satisfaction* merupakan indikator kepuasan kerja yang paling umum diharapkan oleh pegawai, justru sifatnya yang *general* tersebut, pimpinan menjadi lebih sulit untuk memenuhinya, karena setiap pegawai mempunyai kebutuhan yang berbeda.

Penilaian pegawai mengenai kondisi kerja dalam unit kerja dan rekan kerja dalam unit kerja ini cukup baik atau memadai untuk mencapai kinerja terbaik. Hasil temuan ini mendukung teori yang diungkapkan oleh McCleod (1995:11), Hersey and Blanchard dan Abraham Maslow, sekaligus bertentangan dengan teori yang diungkap oleh Nowack (2004) dan Yousef (2000), yaitu bahwa seorang pemimpin harus dapat melakukan kegiatan-kegiatan manajerial, seperti Aktivitas *interpersonal*, artinya pemimpin harus dapat berperan sebagai *Figurehead*, yaitu sikap atau perilaku yang lebih ditekankan pada konsep keteladanan kepada bawahan, kemampuan pimpinan untuk memelihara unit kerja dengan

mempekerjakan dan melatih staf serta menyediakan motivasi dan dorongan. Demikian pula dengan *Liaison*, kemampuan pimpinan untuk menjalin hubungan dengan orang-orang di luar unit kerja pimpinan yang bersangkutan, rekan sekerja dan lainnya di lingkungannya, dengan tujuan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul dalam unit kerja tersebut. *Decisional*, pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan yang berkualitas yang berkaitan dengan unit kerjanya, *entrepreneur*, sikap kewirausahaan pimpinan sehingga dapat membuat perbaikan-perbaikan yang bersifat permanen dalam unit kerjanya, agar tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai, *disturbance handler*, pimpinan harus mampu menangani kejadian-kejadian yang tidak terduga yang dapat merugikan unit kerjanya, *resource allocator*, kemampuan pimpinan untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga diperoleh efektivitas dan efisiensi dan *negotiator*, pimpinan mempunyai kemampuan menjadi penengah dalam konflik, maupun negosiasi dengan pihak-pihak tertentu.

Sifat birokrasi di Pemerintahan seringkali mendorong terciptanya jarak antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan cenderung berorientasi pada tugas dan peraturan, kurang memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawai selama melakukan pekerjaannya di kantor. Meskipun pegawai menyatakan bahwa mereka telah mempunyai kepuasan kerja yang cukup tinggi, namun kenyataannya tingginya kepuasan kerja bukan karena kepemimpinannya, mungkin karena responden adalah pegawai yang termasuk pada golongan tinggi, yaitu golongan IIID (34,3%), dan

golongan IV (65,7%), jabatan yang tinggi, yaitu Kepala bagian (27%) dan Kepala Bidang (73%), juga mereka berlatar pendidikan yang relatif tinggi, yaitu 40,9% berpendidikan S1 dan 59,1% berpendidikan S2. Hal-hal inilah yang menyebabkan tuntutan mereka tinggi, sehingga bagi pimpinan merasa kesulitan untuk dapat memenuhinya. Jadi terbukti jika kepemimpinan tidak berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Temuan ini juga mendukung teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*), Abraham Maslow, disebutkan bahwa hirarki kebutuhan manusia dibagi menjadi beberapa tingkat menurut urutan prioritas, yaitu :

1. Kebutuhan dasar fisiologi (*physical needs*).
2. Kebutuhan akan rasa aman atau perlindungan (*safety needs*).
3. Kebutuhan akan rasa dicintai (*social needs*).
4. Kebutuhan akan penghargaan (*the needs for esteem*).
5. Kebutuhan akan rasa bangga (*the needs for self actualization*).

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jabatan atau pendidikannya, akan semakin tinggi tuntutan kebutuhan yang harus dipenuhi. Pada tingkatan golongan III dan IV atau setara dengan Kepala Bagian atau Kepala Bidang tuntutannya bukan lagi kebutuhan dasar fisiologi yang merupakan kebutuhan primer, karena kebutuhan itu telah terpenuhi, maka seseorang akan mengusahakan untuk dapat memenuhi kebutuhan tahap berikutnya, misalnya kebutuhan akan rasa bangga atau aktualisasi diri.

Menurut Hersey *and* Blanchard (1995:107) terdapat empat tingkat kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan seperti dapat dilihat pada uraian berikut :

1. Tingkat kematangan rendah (M1), yaitu pegawai memiliki kemauan tetapi belum memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas, mereka bekerja berdasarkan perintah sehingga seolah-olah tidak mau bekerja, tetapi mereka memiliki motivasi dan kepercayaan diri untuk belajar. Pada tingkat kematangan ini pimpinan hendaknya bertindak sebagai instruktur, memberi arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas.
2. Tingkat kematangan sedang (M2), yaitu pegawai mulai memiliki kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas. Pada tingkat kematangan ini selain bersikap direktif karena kemampuan bawahan yang belum sempurna, pimpinan juga bersikap supportif untuk memperkuat kemampuan dan antusias bawahan. Pemimpin masih memberikan arahan dan mendengarkan keluhan serta ide-ide dari bawahan mengenai keputusan yang dibuat.
3. Tingkat kematangan sedang tinggi (M3), yaitu Pegawai mampu dan menguasai pekerjaannya, merasa pintar dan cenderung sombong sehingga kurang memiliki motivasi untuk bekerja. Pada tingkat kematangan ini pimpinan bersikap supportif dan tidak terlalu bersikap direktif. Pimpinan lebih mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan permasalahan organisasi.
4. Tingkat kematangan tinggi (M4), yaitu pegawai yang mampu dan memiliki keyakinan diri dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

Pada tingkat kematangan ini pimpinan hanya perlu memberikan sedikit arahan dan dukungan kepada para bawahan karena bawahan sudah berada pada tingkat kematangan yang tinggi serta mampu dan mau melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Pimpinan masih ikut mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah dan pemecahannya, tetapi tanggung jawab dan pengambilan keputusan dapat diserahkan dan didelegasikan kepada bawahan.

Dari latar belakang yang ada seperti: golongan, kepangkatan, jabatan dan pendidikan yang relatif tinggi serta pengalaman pekerjaan yang dimiliki, pada umumnya tingkat kematangan pegawai eselon III pada Pemerintah Kota Surabaya sudah mencapai tingkat kematangan tinggi (M4). Pada tingkat kematangan ini pegawai telah memiliki kemampuan dan keyakinan diri untuk menjalankan tugas dan siap memikul tanggung jawab. Dengan demikian dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari, pegawai dengan tingkat kematangan ini hanya perlu diberikan sedikit arahan dan dukungan. Pimpinan dapat mendelegasikan dan mempercayakan sebagian tugasnya untuk dilaksanakan oleh bawahan.

6.2.1.3. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Komitmen Organisasional (Y3).

Hipotesis ketiga dalam disertasi ini berbunyi Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y3) Pegawai Pemerintah Kota Surabaya. Hasil pengolahan data menghasilkan angka koefisien pengaruh sebesar 0,462 dengan taraf signifikansi (*p value*) sebesar 0,000. Dari hasil analisis ini dapat dikatakan

bahwa kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y3), dengan demikian hipotesis ketiga dari studi ini diterima. Ini artinya semakin baik kepemimpinan bagi pegawai maka komitmen organisasional akan semakin meningkat, keinginannya untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi tersebut semakin kuat.

Seperti dikatakan oleh Scholl (1981) dari hasil penelitiannya, menjelaskan bahwa pegawai yang mempunyai pengalaman banyak, tingkat pendidikan yang tinggi, dan golongan atau eselon yang tinggi, maka mereka telah menginvestasikan dalam sejumlah besar nilai pada organisasi, maka semakin kuat pula komitmen mereka pada organisasi. Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990), ternyata komitmen organisasional yang tinggi ini karena adanya komitmen afektif, yaitu kecintaan pegawai pada organisasi, bukan karena alasan untuk sekedar hidup dan bukan juga sekedar moralitas bahwa pegawai merasa harus komit pada organisasinya.

Komitmen kepada organisasi, bagi Pegawai negeri Sipil, setidaknya tidaknya merupakan perwujudan dari tanggung jawab individu pada organisasi, terlebih jika dikaitkan dengan "*good governance*", maka setiap pegawai harus transparan dan mempunyai tingkat partisipasi yang tinggi serta komitmen yang tinggi.

Desler (1997:47) menjelaskan bahwa usia seorang pegawai mempunyai kaitan dengan kariernya, yaitu rentang usia antara 25 tahun hingga 44 tahun merupakan masa-masa penting bagi seseorang, sehingga sering disebut sebagai jantung kehidupan kerja seseorang.

Pada tahapan ini usia antara 25 tahun hingga 30 tahun merupakan tahap percobaan, dimana seseorang masih menimbang-menimbang apakah pekerjaan ini cocok dengan dirinya atau tidak. Selanjutnya selama periode dengan usia antara 31 tahun hingga 44 tahun diharapkan telah dapat ditentukan secara mantap suatu pekerjaan yang layak. Namun dalam kebanyakan kasus, selama periode ini orang akan terus-menerus menguji kemampuan dan ambisinya berhadapan dengan pekerjaan yang telah menjadi pilihan sebelumnya. Usia 45 tahun sampai dengan 60 tahun, merupakan tahap pemeliharaan, artinya seorang pegawai mempunyai sikap untuk tidak dikeluarkan atau di PHK dari pekerjaannya, sehingga mereka akan secara kontinyu memelihara performanya.

Tingginya komitmen pegawai di Kantor Pemerintah Kota Surabaya ini, karena sebagian besar usia mereka telah mencapai usia pematangan dan pemeliharaan, sehingga tidak ada pilihan pekerjaan lain kecuali tetap harus mempertahankan pekerjaan yang telah ada. Terlebih para pegawai tersebut dilihat dari hirarki kebutuhannya sudah mencapai tingkat yang cukup tinggi, sehingga mereka akan terus mempertahankan dan bahkan meningkatkan karier jabatannya.

6.2.1.4. Pengaruh Komunikasi Organisasional (Y1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2).

Berdasarkan data empirik, hipotesis ke empat yang berbunyi Komunikasi Organisasional (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y2) dapat diterima, karena mempunyai koefisien

pengaruh sebesar 0,898 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Secara nyata semakin baik komunikasi organisasional akan semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai Kantor Pemerintah Kota Surabaya. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Downs and Hazen (1977), Grey and Laidlaw (2004) dan hasil penelitian dari Downs seperti yang dikutip oleh Varona (1996), Brunetto and Farr Wharton (2002) tentang hubungan pengaruh komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi yang mampu memberikan kepuasan dapat dikatakan sebagai komunikasi yang efektif, artinya komunikasi yang dibangun sudah tepat sasaran dan tujuan. Kedewasaan, kemampuan manajerial dan tingginya tingkat pendidikan, akan mampu menghindari hambatan-hambatan komunikasi sehingga kepuasan kerja meningkat. Pemanfaatan umpan balik, khususnya umpan balik yang negatif, jika ditanggapi dengan kesadaran diri, akan mampu menjadikan informasi berharga dalam rangka memperbaiki komunikasi.

Pendekatan utama dalam komunikasi organisasional adalah komunikasi hubungan antar pekerja dan antar instansi akan menjadi lebih efektif dan sekaligus efisien. Komunikasi informal dapat dibagi dua jenis yaitu hubungan langsung dan hubungan pribadi, karena informal diartikan sebagai penidakresmian sesuatu sehingga bersifat di luar jalur kedinasan. Komunikasi formal dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu hubungan yang terlegitimasi secara absah melalui penetapan surat keputusan, dengan hubungan yang diciptakan dengan keahlian pencetusnya. Setelah seseorang secara absah terlegitimasi menjadi koordinator tunggal,

misalnya kepala wilayah setempat maka cara-cara yang bisa diperbuatnya antara lain dengan cara kekerasan (*coercive*) atau dengan cara bujukan (*persuasif*). Di Kantor Pemerintah Kota Surabaya, selama penelitian dilakukan, belum ditemukan adanya komunikasi yang bersifat paksaan atau bujukan dalam konteks negosiasi. Yang terjadi adalah komunikasi legal formal kedinasan yang bersifat positif, artinya jika sifat komunikasi itu paksaan maka paksaan karena tugas tunggal yang hanya dapat dilakukan oleh pegawai tertentu, yang demikian inilah yang mendukung munculnya perasaan puas dalam melakukan pekerjaan pada organisasi. Inilah situasi komunikasi di lingkungan kantor Pemerintah Kota Surabaya, komunikasi antara atasan dengan sesama atasan sangat baik, komunikasi antara atasan dengan bawahan, juga sangat menarik, terlebih ketika komunikasi antar pegawai sangat baik, maka kepuasan pegawai juga akan meningkat.

6.2.1.5. Pengaruh Komunikasi Organisasional (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y3).

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi komunikasi organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya dapat didukung oleh bukti-bukti empirik, yaitu dengan koefisien pengaruh sebesar 0,296 dengan taraf signifikansi 0,01 sehingga hipotesis tersebut diterima. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat komunikasi organisasional pegawai, maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Temuan dalam studi ini sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Robbins (1998) dan Handoko (2001), juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Grey and Laidlaw (2004) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komunikasi organisasional terhadap komitmen organisasional.

Perubahan dan integrasi membutuhkan komunikasi yang baik, fakta ini semestinya telah dikenali oleh pimpinan sejak awal. Agar komunikasi dapat berjalan lancar, paling tidak ada tiga hal, yaitu kualitas, kuantitas dan kredibilitas. harus ada informasi yang memadai tentang apa yang terjadi dan apa yang direncanakan akan terjadi. Informasi ini harus dikomunikasikan dengan cara yang jelas dengan memakai media yang cocok dan dengan saluran umpan balik.

Pemerintah Kota Surabaya telah melakukan pemikiran untuk lebih meningkatkan kualitas komunikasi, melalui berbagai pelatihan maupun training. Keterampilan melakukan komunikasi sangat diperlukan bagi organisasi yang lebih moderen, karena informasi akan mengalir lebih bebas pada saat pengambilan keputusan didelegasikan.

Komunikasi yang mempunyai kualitas baik, kuantitas yang cukup dan dapat dipertanggung jawabkan, akan mampu meningkatkan komitmen organisasional pegawai, karena informasi yang dimiliki mempunyai tingkat kebenaran yang tinggi (ketidak pastiannya sangat kecil). Dari indikator-indikator penukur masing-masing variabel diketahui bahwa iklim komunikasi merupakan indikator yang paling penting dalam penilaian komunikasi organisasional, dan indikator komitmen afeksi

merupakan pengukur yang paling berperan bagi variabel komitmen organisasional. Kondisi ini telah sesuai dengan keadaan senyatanya saat ini.

Pemerintah Kota Surabaya, menyatakan bahwa lancarnya komunikasi haruslah menjadi suatu keharusan atau yang idealkan, sehingga masing-masing pegawai akan saling dapat mempercayai dan saling menghormati, sehingga tercipta suasana lingkungan kerja yang kondusif dan akhirnya akan berdampak pada tingginya komitmen mereka. Komunikasi yang kondusif dan dilakukan secara rutin, dapat memberikan jaminan ketenteraman dan keamanan dalam melakukan pekerjaan. Model kepemimpinan yang demokratis, yang orientasinya adalah hubungan antara pimpinan dengan bawahan, maka komunikasi akan lebih persuasif dan lebih setara.

Dukungan teknologi informasi dalam proses komunikasi, menjadikan pegawai merasa tidak pernah ketinggalan informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya, karena itu pegawai dapat dengan segera menyesuaikan diri dengan isi dari komunikasi tersebut.

6.2.1.6. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y2) terhadap Komitmen Organisasional (Y3).

Berdasarkan angka-angka hasil analisis penelitian, dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja (Y2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Y3). Hal ini ditunjukkan dengan angka koefisien pengaruh sebesar 0,308 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari batas toleransinya, yaitu 0,05. Jadi

peningkatan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y2) akan diikuti oleh peningkatan tingkat komitmen organisasional (Y3). Dengan demikian, hipotesis ke enam dalam disertasi ini diterima atau didukung secara empirik.

Hasil analisis di atas sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Davis *and* Newstrom (2001) dan Robbin (1998) serta dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Testa (2000), Feinstein *and* Vondrasek (2001), Brown *and* Gaylor (2002) dan Richard *et al.* (2002) yang kesimpulannya menyatakan adanya pengaruh yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Pada umumnya gaji atau upah merupakan faktor utama yang menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu memang hal itu dapat diterima, terutama pada organisasi yang tingkat sosial ekonomi para anggotanya masih terasa kurang cukup, uang merupakan hal yang paling vital untuk dapat memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi jika anggota organisasi tersebut sudah mencapai pada taraf hidup yang layak, maka gaji atau upah biasanya tidak lagi menjadi faktor yang utama.

Sesuai dengan teori dua faktor dari Herzberg, yang menjelaskan bahwa prestasi, pengakuan (penghargaan), pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan karier dikelompokkan ke dalam kelompok *motivator*. Sedangkan kebijakan organisasi, administrasi, penyelia teknis, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja dan status merupakan kelompok *dissatisfiers*.

Kedua kelompok faktor-faktor yang memberikan kepuasan pegawai seperti yang diungkap pada teori dua faktor tersebut digabungkan, akan membentuk suatu kepuasan yang sifatnya umum (*general satisfaction*). Hal sangat tepat seperti keadaan di Kantor Pemerintah Kota Surabaya, karena kepuasan umum merupakan indikator paling tinggi bagi kepuasan kerja. Dan inilah yang menyebabkan tingginya tingkat komitmen pegawai pada organisasi.

6.3. Keterbatasan Studi.

Berdasarkan hasil studi ini dirasakan masih belum mampu memberikan hasil yang benar-benar mampu menjawab secara menyeluruh terhadap permasalahan-permasalahan yang ada dalam praktek kepemimpinan di organisasi umumnya. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam studi ini, yaitu:

1. Obyek studi ini masih dalam lingkup kepemimpinan yang dilakukan di Pemerintah Kota Surabaya atau belum pada Pemerintah Kota dan Kabupaten di seluruh Provinsi Jawa Timur atau di seluruh Indonesia.
2. Studi ini hanya dilakukan pada kepemimpinan dari pimpinan eselon III saja yang berjumlah 137 pegawai.
3. Studi hanya membatasi pada empat variabel yang digunakan, yaitu satu variabel eksogen, dua variabel intervening dan satu variabel terikat.
4. Studi ini dilakukan pada satu titik periode (*one time study*) dengan menggunakan angket (kuesioner), sehingga persepsi yang diungkap oleh peneliti dari responden hanyalah persepsi sesaat. Penelitian ini

mengakibatkan tidak diketahuinya persepsi responden dalam kaitannya dengan harapan-harapan atau peristiwa pada masa sebelum dan sesudah studi dilakukan.

5. Pada studi ini variabel yang berkaitan dengan karakteristik responden tidak diukur dan tidak dimasukkan sebagai variabel bebas, dengan demikian seluruh responden diasumsikan mempunyai karakteristik yang homogen.

BAB 7 PENUTUP

BAB 7

PENUTUP

Berdasarkan berbagai uraian dan analisis yang telah dilakukan baik secara kuantitatif dan kualitatif maka dapat dibuat kesimpulan dan saran sebagai berikut :

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian setelah melakukan pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional pegawai Pemerintah Kota Surabaya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasional, dengan koefisien jalur sebesar 0,965 dengan taraf signifikansi 0,000. berarti hipotesis 1 (pertama) secara empirik diterima. Dengan demikian semakin efektif kepemimpinan, maka komunikasi organisasional yang berlangsung akan semakin efektif pula. Kepemimpinan di Pemerintah Kota Surabaya dinilai mempunyai kompetensi yang tinggi dalam kegiatan komunikasi, sehingga iklim komunikasi menjadi sangat kondusif.
2. Kepemimpinan berpengaruh non signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,095 dan signifikansi 0,523, maka hipotesis 2 (kedua) ditolak. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di Pemerintah Kota Surabaya belum bermakna dalam memberikan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan latar belakang responden yang

- memiliki golongan, jabatan dan pendidikan yang tinggi, sehingga memiliki tuntutan yang tinggi dan menyebabkan pemimpin kesulitan untuk memenuhinya.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien jalur sebesar 0,462, berarti hipotesis 3 (ketiga) dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan bagi pegawai maka komitmen organisasional pegawai akan semakin meningkat, keinginannya untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi tersebut semakin kuat.
 4. Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis 4 (keempat) dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,898 dengan taraf signifikansi 0,000. Artinya semakin berlangsung baik komunikasi antara atasan dengan bawahan dan antar pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi.
 5. Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien jalur sebesar 0,296 dan taraf signifikansi 0,000, berarti hipotesis 5 (kelima) dapat diterima. Artinya semakin baik persepsi pegawai terhadap berlangsungnya komunikasi organisasional, maka akan berpengaruh meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi/Pemerintah Kota Surabaya.
 6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien jalur sebesar 0,308 dan signifikansi 0,000, hal ini berarti hipotesis 6 (keenam) dapat diterima. Artinya

semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula komitmen terhadap organisasi dari pegawai Pemerintah Kota Surabaya.

7. Hasil studi ini menolak teori kepemimpinan yang diungkap oleh Nowack (2004) dan Youseph (2000). Teori tersebut menyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan semakin membuat pegawai puas, sedangkan pada hasil studi disertasi ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh nonsignifikan terhadap kepuasan kerja.
8. Pegawai eselon III merupakan pegawai yang sudah memiliki tingkat kematangan yang tinggi (M4) yaitu pegawai yang mampu dan memiliki keyakinan tinggi untuk menjalankan tugas, mereka dapat menerima pendelegasian tugas kedinasan sesuai dengan tupoksi dan tanggung jawabnya, dengan demikian pola kepemimpinan yang lebih tepat diterapkan pada pegawai eselon III di Pemerintah Kota Surabaya adalah yang bersifat memberikan dukungan, arahan dan pendelegasian tanggung jawab.
9. Berdasarkan kedelapan kesimpulan tersebut, secara umum dapat disimpulkan secara terintegrasi bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan terhadap komitmen organisasional, pengaruh komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah signifikan. Sedangkan

pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah nonsignifikan.

7.2. Saran

Berdasarkan hasil studi, dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Bagi pegawai Pemerintah Kota Surabaya, perlu lebih menyadari pentingnya komunikasi dalam membangun komitmen. Kembangkan budaya komunikasi dalam lingkungan kerja, sehingga tercipta komunikasi yang simetris, baik antar pegawai maupun dengan pimpinan. Para pegawai dapat membentuk kelompok kerja atau gugus tugas sebagai forum untuk berdiskusi dan berkoordinasi.
2. Bagi pimpinan dilingkungan Pemerintah Kota Surabaya, diharapkan dalam menjalankan tugas hendaknya lebih memprioritaskan perhatian pada sistem komunikasi horisontal. Dalam komunikasi hendaknya menggunakan bahasa yang lugas, jelas dan mudah dimengerti oleh semua pihak serta dilakukan pada waktu yang tepat. Jika perlu dibuat perintah atau pesan secara tertulis dengan *form* yang standar. Akan lebih baik untuk sering melakukan koordinasi antar SKPD (forum SKPD) dalam upaya untuk menyelesaikan berbagai permasalahan kota sesuai dengan tupoksi masing-masing SKPD. Dengan demikian setiap SKPD akan merasa diberi kesempatan yang sama untuk berperan dalam pengembangan kota. Selain itu dengan melibatkan lebih banyak

SKPD maka akan didapat banyak masukan yang lebih komprehensif.

3. Bagi pimpinan Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Surabaya, dalam upaya meningkatkan efektifitas kepemimpinannya hendaknya untuk mengembangkan kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung dan memotivasi para bawahan. Pimpinan SKPD secara rutin mengadakan koordinasi antar bidang dan sub bidang sehingga mereka saling mengetahui setiap kegiatan yang sedang dikerjakan oleh bidang atau sub bidang lain dan mereka dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Demikian pula bila ada suatu permasalahan, dalam penyelesaiannya dapat melibatkan semua unsur yang ada, dengan demikian akan terbentuk koordinasi kerja yang baik dalam satu bidang atau sub bidang sama maupun antar bidang atau sub bidang lain.
4. Bagi Pemerintah Kota Surabaya untuk meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai dilingkungan Pemerintah kota surabaya, dapat dilakukan dengan memberikan perhatian dan pengakuan terhadap hasil kerja yang telah dilakukan. Selain insentif berupa uang ataupun dalam bentuk lainnya, bagi pegawai yang berprestasi dapat pula diberikan piagam dari Walikota bagi pegawai yang telah bekerja selama 5 tahun, 10 tahun, 15 tahun dan seterusnya. Sedangkan untuk pegawai yang pensiun dapat dilakukan acara

pelepasan atau perpisahan sebagai tanda terimakasih atas pengabdian yang telah diberikan.

5. Bagi kepentingan studi selanjutnya, diharapkan dapat menambah atau mengganti variabel yang berpengaruh nonsignifikan dengan variabel lain, dan sekaligus memasukkan karakteristik pegawai sebagai variabel kontrol.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara.2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Jakarta: Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Allen, N.J., and I.P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. **Journal of Occupational Psychology**. Vol. 91. pp. 1-18.
- As'ad, Moch. 1996. **Psikologi Industri**. Yogyakarta : Liberty.
- Avolio, J., Weichun Zhu, William Koh and Puja Bhatia. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 25. pp. 951–968.
- Azwar, Saifuddin. 1997. **Reliabilitas dan Validitas**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Perencanaan Pembangunan Kota Surabaya, 2006, **Produk Domestik Bruto Kota Surabaya 2006**.
- Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur, 2007, **Produk Domestik Bruto Propinsi Jawa Timur 2004 – 2006**.
- Badan Pusat Statistik, 2004, **Statistik Indonesia 2004**.
- Baugh and Ralph M. Robert. 1994. Professional and Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementating. **Transaction on Engineering Journal**. Vol. 41. No. 2. Pp. 132-146.
- Blackhurst, Anne E., Joanne E. Brandt and John Kalinowski. 1998. Effects of Career Development on the Organizational Commitment and Life Satisfaction of Women Students Affair Administrators. **NASPA Journal**. Vol. 36. No. 1.
- Becker Robert and Eveleth S. Daniel. 1995. Foci and Based of Employee Commitment of Implications for Job Performance. **Academy of Management Journal**. Vol 39. No. 2. Pp. 464-482.
- Blake Robert R., Jane Srygley Mouton, dan Alvin C. Bidwell. 1962. **Managerial Grid, Advanced Management-Office Executive**. New Jersey: Prentice-Hall.

- Brown, Ulysses J., and Kristena P. Gaylor. 2002. Organizational Commitment In Higher Education. **Working Paper School of Business, Department of Management and Marketing**. Jackson State University.
- Brunetto, Yvonne and Farr-Wharton. 2002. The Impact of Supervisor Communication on The Job Satisfaction of Early Career Police Officers IFSAM 2002. **Conference Gold Coast**. Queensland
- Camp, Scott D. 1993. Assesing the Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. **The Prison Journal**. Vol. 74. No. 3. Pp. 279-305.
- Chen, Zhan and Sharon A. DeVaney. 2001. Scales for Measuring Job Satisfaction. **Working Paper, Consumer Sciences and Retailing**. West Lafayette. IN, Purdue University.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 2001. **Perilaku dalam Organisasi**. Jilid 1. Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Day, D. V. and R. G. Lord. 1988. Executive Leadership and Organizational Performance: **Suggestions for a New Theory and Methodology**. **Journal of Management**. Vol. 14. No. 3. pp. 1-15.
- Departemen Dalam Negeri, 2003. **Peraturan Pemerintah Indonesia no. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah**.
- Dessler, Gary., 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 7. Alih Bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Prenhanlido.
- DeVaney, Sharon A. and Zhan Chen. 2003. Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services. **Working Paper**. Purdue University.
- Dharma, Agus. 1996. **Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer**. Bandung: Sinar Baru.
- Downs, C., and Hazen, M, 1977. A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction. **Journal of Business Communication**. Vol 14. No. 3. pp. 63-74.
- Elliot and Hall. 1994. Organizational Commitment and Job Involvement :Applying Blau and Boal's Typology to Purchasing Professionals. **American Business Review**. Vol. 12. Pp. 246-248.

- Feinstein, Andrew Hale and David Vondrasek. 2001. A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science**. Vol. 32. pp. 1-12.
- Ferdinand, Augusty. 2002. **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor**. Edisi 2, Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Fletcher, Melani. 1999. The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation A South African Perspective. **Team Performance Management Bradford**. Vol. 5. No. 5. pp. 150-160.
- Gardner, J.W., 1989. **Ledaer and Hidden Energies**. *Aspen Quarterly* (Fall), Washington D.C.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. 1996. **Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses**. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gray, Judy and Heather Laidlaw. 2004. Improving The Measurement of Communication Satisfaction, **Management Communication Quarterly**. Vol. 17. No. 3. pp. 425-448.
- Grimes, A. J., 1978. 'Authority power and social control : a theoretical synthesis,' **Academy of Management Review**, Vol. 3, p. 724-737
- Gunter, Dwayne M. 1997. **Leadership Practices and Organizational Commitment**. Doktoral Disertation, unpublished, Nova Southeastern University.
- Igalens, Jacques and Ruossel, Patrice. 1999. A Study the Relationship Between Compensasion Package, Work Motivation and Job Satisfaction. **Journal of Organization Behavior**. Vo. 20. Pp. 1003-1025.
- Handoko T. Hani. 2001. **Manajemen**. Edisi ke dua. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- _____. 1998. **Manajemen Personaliala dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black. 1995. **Multivariate Data Analysis with Reading**. 4th edition. New Jersey: Prentice-Hall.

- Hersey, P., and Kenneth H. Blanchard, 1995. **Manajemen Perilaku Organisasi: Pendaaygunaan Sumber Daya Manusia**. Alih bahasa Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Hofstede, G., 1990. **Cultures and Organizations : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. Harper Collins Publisher, London.
- House, R. J. and J. V. Singh. 1987. Organizational Behavior! Some New Directions For I/O. **Journal Of Psychology**. Vol 38. No. 1. Pp. 1-10.
- Howard and Foster (1999) The Influences of Human Resources. Practice on empowerment and Employee Perseption of Management Commitment to Quality. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 76. Pp. 127-133.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. 2002. **Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Huselid, Mark A. and Day, Nancy E. 1991. Organization Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Subtantine and Methodological Analysis. **Journal of Apllied Psychology**. Vol. 76. No.3
- Kanfer, Ruth. 1999. Measuring Health Worker Motivation in Developing Countries. Major Applied Research 5, Working Paper 1. **Bethesda, MD: Partnerships for Health Reform Project**, Abt Associates Inc.
- _____. 1990. Motivation And Individual Differences In Learning: An Integration Of Developmental, Differential, And Cognitive Perspectives. **Learning and Individual Differences**. Vol. 2. Pp. 219-237.
- Kast, Fremont E and James F. Rosenzweig. 1990. **Organisasi dan Manajemen**. Edisi Keempat. Alih Bahasa: A. Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kencana Syafii, Inu. 1998. **Manajemen Pemerintahan**. Jakarta: Penerbit PT. Perca.
- LaMastro, Valerie. 2003. Commitment and Perceived Organizational Support. Working Paper, **Rowan University**.
- Landis, Ronald S., Daniel J. Beal, and Paul E. Tesluk. 2000. A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models. **Organizational Research Methods**. Vol. 3 No. 2, pp. 186-207.

- Leonard, Nancy H., Beauvais L. L., and Scholl, R. W. 1995. A Self Concept-Based Model Of Work Motivation. **Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, B.C.**
- _____. 1999. Work Motivation: The Incorporation Of Self Based Processes. **Human Relations of Journal**. Vol. 52. pp. 969-998.
- Locke, Edwin A. & Associates, 1997. **The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully**. New York. MacMillan, Inc.
- Lopez E. 1982. A test of The Self – Consistency Theory of The Job Performance – Job Satisfaction Relationship. **Academy of Management Journal**. pp 335-348.
- Lopopolo, Rosalie B. 2002. The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment. **Physical Therapy**. Vol. 82. No. 10. pp. 1-15.
- Mathiew, John and James L. Farr. 1991. Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organization Commitment, Job Involvement and Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 76. Pp. 127-133.
- Moon, M. Jae. 2000. Organizational Commitment Revisited in New Public Management. **Public Performance and Management**, Vol. 24. No. 2 Pp. 177-194.
- Mottaz, C., and G. Potts. 1986. An Empirical Evaluation Of Models Of Work Satisfaction. **Social Science Research**. Vol. 15. No. 2. pp. 153-174.
- Mowday, R., L. Porter, and R. Steers. 1982. Employee-Organization Linkages In P. Warr (Ed.), **Organizational and Occupational Psychology**. New York Academic Press. pp. 219-229.
- Nazir, Mohammad. 1988. **Metode Penelitian**. Cetakan Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nowack, Kenneth. 2004. Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace?. **Working Paper**. Consulting Tools Inc.
- Noury, H. and Parker R.J. 1998. The Relationship between Budget Participation and Job Performance: the Role of Budget Adequacy

and Organizational Commitment. **Journal of Organizations and Strategy**. Vol. 23. No. 576. Pp. 467-483.

Nuswantari, Asih T. R. 2004. Analisis Pengaruh Komitmen Manajemen, Kompetensi Karyawan dan Proses Pelayanan Internal Terhadap Kualitas Layanan, Kinerja, Kepuasan Internal dan Kepuasan Eksternal Puskesmas di Jawa Timur. **Un-Publied Disertasi Universitas Brawijaya Malang**.

Orpen, Cristhoper. 1997. The Effect of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance. **The Learning Organization**. Vol. 4. No. 2.

Rao TV, 1996. **Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek**. Alih-bahasa Mulyana L. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Reksohadiprojo dan Handoko. 2000. **Dasar-dasar Manajemen**. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.

Richards, Beverly, Terrance O'Brien, and Duane Akroyd. 2002. Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards. **Journal of Industrial Teacher Education**. Vol. 32. No. 1, pp. 1-14.

Riduwan. 2004. **Metode dan Teknik Penyusunan Tesis**. Cetakan 2. Bandung: Alfabeta.

Robbins, Stephen P. 1998. **Organizational Behavior**. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Sashkin, Marshall and William C. Moris. 1984. **Organizational Behavior: Concept and Experience**. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Scholl, Richard W. 1981. Differentiating Organization Commitment From Expectancy as a Motivating Force. **Academy of Management Review**., Vol. 6, No. 4. pp. 589-599.

_____. 2002. Motivational Processes - Expectancy Theory, **Revised: October 12, 2002, University of Rhode Island**.

_____. 2003. Human Resource Strategies: Commitment and Control Approaches to Workforce Management. **Revised: April 3, 2003. University of Rhode Island**.

Sevilla, Consuelo G. 1993. **Pengantar Metode Penelitian**. Terjemahan Edisi Pertama. Jakarta: UI Press.

- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendy. 1995. **Metode Penelitian Survey**. Cetakan Ke-1 Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES
- Soeprihanto. John. 2001. **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Anggota**. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFÉ.
- Solimun. 2003. **Structural Equation Modeling LISREL dan AMOS**. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Steers, Richard A. 1985. **Organization Effectiveness: A Behavior View. Terjemahan**. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Airlangga.
- Sugiono. 2001. **Metode Penelitian Bisnis**. Edisi Ketiga. Bandung: CV Alfabeta
- Testa, Mark R. 2001. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. **Journal of Psychology**, Vol. 135. No. 3. pp. 226-237.
- Ting, Y. 1999. Determinant of Job Satisfaction of Federal Government Employees. **Journal of Public Personell Management**. Vol. 26. Pp. 313-334.
- Tyson, Shaun and Tony Jackson, 1992. **The Essence of Organizational Behavior**. Prentice Hall International (UK) Ltd., London.
- Truckenbrodt, Yolanda B. 2000. Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. **Acquisition Review Quarterly-Summer** pp. 233-244.
- Varona, Federico, 1996, Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. **The Journal of Business Communication**. Vol. 33. No. 2. pp. 111-140.
- Werther WB. Jr, Davis K, 1996. **Human Resources and Personnel Management**. 5th. International Edition Singapore: Mc Graw Hill.
- Wexley, Keneth N. and Gary Yukl. 1984. **Organizational Behavior and Personnel Psychology**. Revised Edition. Richard D. Irwin. Inc.
- Wu, Wei-Kong. 2004. Organizational Commitment in the Taiwanese Context: Personal Variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment. **Working Paper**. School of Management, University of South Australia.

Yasin, Azis. 2001. **Kepemimpinan Dalam Pengembangan Organisasi. Lintasan Ekonomi.** Vol. 18. No. 1. pp. 54-62.

Yousef. A. Darwish. 2000. **Organizational Commitment: a Mediator of The Relationships of Leadership Behavior wit Job Satisfaction and Performance in a non Western Country. Journal of Managerial Psychology.** Vol. 15. No. 1. pp. 6-20.

Yukl, G.A., 1989. **Leadership in Organizations.** 2d ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PETA TEORI

PETA TEORI

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
1.	Nowak (2004)	Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace?	Mengkaji pengaruh efektifitas praktik kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai (<i>psychologically healthy workplace</i>) meliputi, kepuasan kerja, stress, dan retensi.	<p>1. Pegawai yang menilai atasannya memiliki praktik kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stress kerja tinggi.</p> <p>2. Efektifitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>stress</i>, dan komitmen organisasional.</p>
2.	Brunetto, Yvonne and Farr-Wharton (2002)	The Impact of Supervisor Communication on The Job Satisfaction of Early Career Police Officers IFSAM 2002	Memfokuskan kajiannya pada pengaruh komunikasi atasan (<i>supervisor</i>) dengan bawasanya, terhadap kepuasan kerja bawasanya.	<p>1. Kepuasan atas komunikasi dengan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. Komunikasi dua arah (<i>bidirectional communication</i>) berpengaruh signifikan terhadap ambiguitas (<i>ambiguity</i>) bagi bawahan dalam pelayanan masyarakat, promosi, dan etika dalam organisasi kepolisian.</p>

dilanjutkan

.....dijanjutkan

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
3.	Testa, Mark R. 2001	Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment	Mengkaji komitmen organisasional, dihubungkan dengan kepuasan kerja, dan upaya (<i>effort</i>) pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. 2. Kepuasan kerja merupakan anteseden bagi komitmen, dan komitmen mempengaruhi tingkat upaya, yang mencerminkan kekuatan motivasi kerja pegawai.
4.	Feinstein, Andrew Hale and David Vondrasek (2001)	A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees.	Faktor demografis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pegawai di industri restoran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja, meliputi kebijakan organisasi, kompensasi, kondisi kerja, dan pengembangan diri berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. 2. Kepuasan kerja yang bersumber dari kepuasan intrinsik tidak berpengaruh. 3. Pengaruh masa kerja terhadap kepuasan kerja, serta tingkat pendidikan dengan kepuasan atas pengakuan (<i>recognition</i>).

dijanjutkan

.....dijanjutkan

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
5.	Brown, Ulysses J., and Kristena P. Gaylor. 2002.	Organizational Commitment In Higher Education	Menguji hubungan kausalitas antara kepuasan dengan komitmen organisasional, yang dimoderatori variabel karakteristik personal, yaitu <i>self-efficacy</i> dan <i>locus of control</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif, akan tetapi berpengaruh negatif dengan komitmen <i>continuance</i>, meskipun tidak signifikan. 2. Komitmen organisasional sebagai anteseden kepuasan kerja.
6.	Gray, Judy and Heather Laidlaw. (2004)	Improving the measurement of communication satisfaction	Studi komunikasi organisasi terutama dikaitkan dengan dampaknya terhadap outcome bagi individu dan organisasi, antara lain kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja menyeluruh (overall job satisfaction). 2. Pada level organisasional. Komunikasi organisasi yang buruk mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja, melemahnya komitmen pegawai pada organisasi, meningkatnya absensi dan turnover, serta menurunkan produktivitas kerja. 3. Terdapat korelasi positif signifikan antara komunikasi dengan kinerja pegawai.

dijanjutkan

.....dilanjutkan

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
7.	Richards et al., (2002).	Predicting the Organizational Commitment of Marketing Educations and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards	Mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional guru sekolah dasar dan lanjutan	Aspek kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional adalah supervisi, nilai penting tugas, keterlibatan tugas, promosi, rekan kerja dan kondisi kerja.
8	Ikhsan	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya	Mengkaji dan memperoleh bukti empiris tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Organisasional Dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya	pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan terhadap komitmen organisasional, pengaruh komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah signifikan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah nonsignifikan.

LAMPIRAN 2 KUESONER

LAMPIRAN 2 : Kuesoner**KUISIONER PENELITIAN**

Kepada Yth.
Bpk/Ibu Pejabat Eselon III Pemerintah Kota Surabaya
Di Surabaya

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan disertasi yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Organisasional dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasional Pegawai Pemerintah Kota Surabaya**, maka saya memohon dengan hormat kepada saudara untuk menjawab beberapa pertanyaan angket yang telah disediakan. Jawaban saudara diharapkan obyektif artinya diisi apa adanya.

Angket ini bukan tes psikologi dari atasan atau dari manapun, maka dari itu saudara tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan oleh saudara adalah benar dan sesuai dengan kondisi yang dirasakan saudara. Oleh karena itu data dan identitas akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status saudara sebagai pegawai Pemerintah Kota Surabaya.

Demikian, atas perhatian, bantuan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Surabaya, Juli 2006
Hormat saya,

Ikhsan, SPsi, MM.

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET**1. Karakteristik responden**

- a. Nama :
- b. Jabatan : f. Umur : tahun
- c. Golongan : g. Lama Bekerja : tahun
- d. Pendidikan : S-1/S-2/S-3 h. Jenis Kelamin : L/P
- e. Latar belakang Pendidikan :

2. Berilah silang (X) pada kolom yang saudara pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.**3. Ada lima alternative jawaban yaitu:**

- 5 = Sangat setuju
4 = Setuju
3 = Cukup setuju
2 = Kurang setuju
1 = Tidak setuju

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TS	KS	CS	S	SS
Variabel Kepemimpinan						
1.	Pimpinan mampu menunjukkan kemampuan dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
2.	Pimpinan mampu menunjukkan perlakuan adil terhadap bawahan.	1	2	3	4	5
3.	Pimpinan mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung dan memotivasi para bawahan.	1	2	3	4	5
4.	Pimpinan memberikan ide-ide, dan saran-saran kepada bawahan.	1	2	3	4	5
5.	Pimpinan memperhatikan pengembangan diri dan profesionalisme bawahan.	1	2	3	4	5
6.	Pimpinan memberikan kesempatan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan unit kerja.	1	2	3	4	5
7.	Pimpinan memberikan kesempatan dan melibatkan bawahan dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam unit kerja.	1	2	3	4	5
8.	Pimpinan memberikan kesempatan dan melibatkan bawahan dalam proses perencanaan dalam unit kerja.	1	2	3	4	5
9.	Pimpinan mempunyai kemampuan membangun kerja sama dalam tim kerja	1	2	3	4	5
10.	Pimpinan memberikan kesempatan bawahan agar bisa berinteraksi dengan eselon yang lebih tinggi.	1	2	3	4	5
Variabel Komunikasi						
11.	Pegawai mempunyai informasi tentang unit kerja unit kerja secara menyeluruh	1	2	3	4	5
12.	Pegawai mengetahui semua prosedur penilaian kinerja unit kerja.	1	2	3	4	5
13.	Pegawai mengetahui semua informasi hasil kinerja unit kerja.	1	2	3	4	5
14.	Pegawai menerima informasi-informasi tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan pekerjaan yang segera terjadi.	1	2	3	4	5
15.	Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan berjalan dengan baik.	1	2	3	4	5
16.	Komunikasi yang terjadi dalam unit kerja mampu mendorong pegawai untuk mencapai tujuan unit kerja	1	2	3	4	5
17.	Komunikasi yang terjadi dalam unit kerja mampu menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan unit kerja.	1	2	3	4	5
18.	Komunikasi antar sesama rekan kerja berlangsung secara baik.	1	2	3	4	5

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TS	KS	CS	S	SS
Variabel Kepuasan Kerja						
<i>Intrinsic Satisfaction</i>						
19.	Unit kerja memanfaatkan skill yang saya miliki secara optimal	1	2	3	4	5
20.	Tugas dan tanggung jawab telah dilakukan dengan baik dalam unit kerja ini	1	2	3	4	5
21.	Saya merasa bebas menuangkan ide kreatif yang saya miliki	1	2	3	4	5
22.	Unit kerja sangat menjunjung nilai moral dalam setiap kebijakannya	1	2	3	4	5
23.	Unit kerja memperhatikan keamanan dan keselamatan pegawai	1	2	3	4	5
<i>Extrinsic Satisfaction</i>						
24.	Unit kerja memberikan pelayanan sosial kepada pegawai	1	2	3	4	5
25.	Dengan bekerja pada unit kerja ini, saya memiliki status sosial yang dapat diterima masyarakat	1	2	3	4	5
26.	Unit kerja melakukan pengembangan pegawai secara terpadu	1	2	3	4	5
27.	Saya merasa puas atas kebijakan unit kerja	1	2	3	4	5
28.	Unit kerja memberikan penghargaan kepada anggota	1	2	3	4	5
29.	Pimpinan sangat membantu dalam penyelesaian konflik dalam unit kerja	1	2	3	4	5
<i>General Satisfaction</i>						
30.	Kondisi kerja dalam unit kerja cukup kondusif untuk mencapai kinerja terbaik	1	2	3	4	5
31.	Rekan kerja dalam unit kerja ini cukup mendukung keberhasilan saya	1	2	3	4	5
Variabel Komitmen Organisasional						
Komitmen Afeksi						
32.	Saya bersedia untuk melakukan tugas yang diberikan unit kerja untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan unit kerja	1	2	3	4	5
33.	Unit kerja ini merupakan unit kerja yang besar dimana saya bekerja	1	2	3	4	5
34.	Memutuskan bekerja pada unit kerja ini merupakan pilihan tepat dalam hidup saya	1	2	3	4	5
35.	Saya memiliki loyalitas terhadap unit kerja dimana saya bekerja	1	2	3	4	5
36.	Saya menerima segala tugas agar tetap bias bertahan dalam unit kerja	1	2	3	4	5

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
Komitmen Kontinuan						
37.	Saya merasa berat untuk meninggalkan unit kerja dimana saya bekerja	1	2	3	4	5
38.	Saya menemukan bahwa nilai yang saya anut sesuai dengan nilai yang dikembangkan unit kerja	1	2	3	4	5
39.	Saya peduli dengan nasib unit kerja dimasa yang akan datang	1	2	3	4	5
40.	Saya bangga menjadi bagian dalam unit kerja dimana saya bekerja	1	2	3	4	5
41.	Saya bisa bekerja dibagian unit kerja manapun sepanjang jenis pekerjaan yang ditawarkan sama	1	2	3	4	5
Komitmen Normatif						
42.	Unit kerja ini telah menginspirasi saya untuk melakukan hal yang terbaik yang saya bisa	1	2	3	4	5
43.	Saya senang telah memilih unit kerja ini sebagai pilihan karir saya	1	2	3	4	5
44.	Banyak yang saya peroleh dari unit kerja dimana saya bekerja	1	2	3	4	5
45.	Saya tidak menemukan kesulitan untuk melakukan penyesuaian terhadap kebijakan unit kerja yang terkait dengan sumberdaya manusia	1	2	3	4	5

LAMPIRAN 3 HASIL KUESONER

LAMPIRAN 3 : Hasil Kuesoner

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3	
1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
2	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
6	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
8	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
9	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4
10	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
11	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3
13	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4
15	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4
18	5	4	5	4	5	4	3	5	2	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
24	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3
28	5	4	5	4	5	4	5	5	2	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
29	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5
30	5	4	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	4
31	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
35	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
36	4	3	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
37	4	3	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
38	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
39	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
40	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
42	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4
44	5	5	5	3	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
45	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
46	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
48	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5
50	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
51	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
52	4	3	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
53	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4
54	4	5	4	4	4	4	4	5	2	2	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
55	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	3	5	2	4	3	3	4	2	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3
60	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5
61	5	5	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	?	4	4	4	4	3
62	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
63	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
66	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
67	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
68	4	5	4	3	3	1	4	2	2	1	2	1	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4
69	5	4	5	2	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	4	3	3	1	4	2	2	1	2	1	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4
71	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
72	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
73	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
74	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
75	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
76	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
78	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3
79	4	3	5	4	5	4	5	4	3	1	1	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4
80	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3
81	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
83	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
84	5	4	4	4	3	3	5	5	1	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
85	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3
86	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
87	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

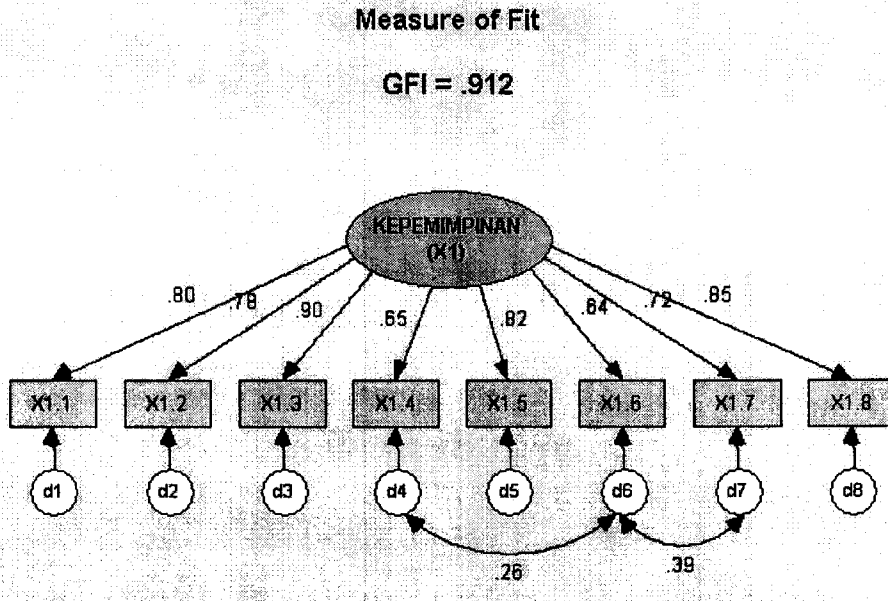
No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3	
88	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	
89	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
90	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5
91	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
92	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	3	4	4	3	5	3	4	4	2	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
99	4	4	5	4	5	4	5	4	3	1	1	1	3	5	5	3	4	3	4	5	4	4	5
100	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
102	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
103	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
107	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
108	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
109	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
110	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3
111	5	4	5	3	5	3	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4
112	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
113	5	4	5	3	5	3	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4
114	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
115	5	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
116	5	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
117	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3
118	5	5	5	4	4	2	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
119	5	5	5	5	4	1	2	5	3	1	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
120	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
121	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	?	3	3	5	4	4
122	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
123	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
124	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4
125	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
126	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
127	4	4	5	5	5	4	5	5	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4
128	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
129	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
130	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
131	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
132	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5
135	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5

LAMPIRAN 4
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

LAMPIRAN 4 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

▪ **Kepemimpinan (X₁)**



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.1	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1			
X1.8	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.281	0.112	11.407	0
X1.3	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.343	0.109	12.338	0
X1.2	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.096	0.108	10.109	0
X1.5	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.08	0.099	10.868	0
X1.4	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.861	0.107	8.024	0
X1.6	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.988	0.125	7.931	0
X1.7	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.992	0.109	9.142	0

Standardized Regression Weights

			Estimate
X1.1	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.795
X1.8	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.854
X1.3	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.904
X1.2	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.781
X1.5	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.824
X1.4	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.649
X1.6	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.644
X1.7	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.722

Covariances

			Estimate	S.E.	C.R.	P
d6	<-->	d7	0.159	0.039	4.063	0
d4	<-->	d6	0.116	0.037	3.082	0.002

Correlations

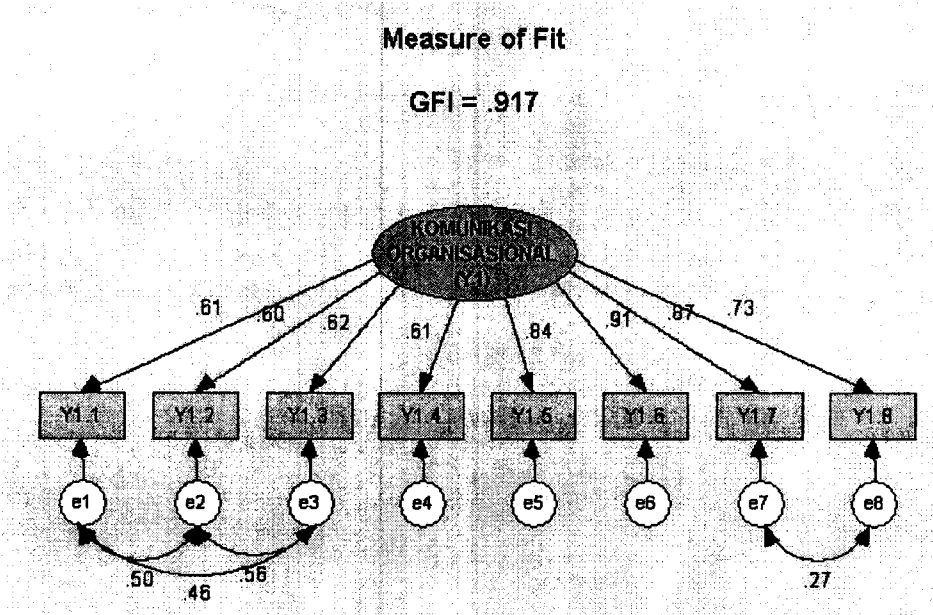
		Estimate
d6	<--> d7	0.387
d4	<--> d6	0.264

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPEMIMPINAN_(X1)	0.369	0.067	5.485	0
d2	0.284	0.039	7.342	0
d1	0.214	0.03	7.246	0
d3	0.148	0.026	5.618	0
d4	0.376	0.048	7.826	0
d5	0.203	0.029	7.011	0
d6	0.509	0.064	7.939	0
d7	0.334	0.044	7.616	0
d8	0.225	0.034	6.666	0

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0.92317

▪ Komunikasi Organisasional (Y1)



Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1.1	<-- KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	1			
Y1.8	<-- KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.961	0.139	6.92	0
Y1.3	<-- KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	1.022	0.122	8.404	0
Y1.2	<-- KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	1.132	0.133	8.524	0

Y1.5	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	1.008	0.131	7.678	0
Y1.4	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.982	0.161	6.097	0
Y1.6	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	1.22	0.151	8.055	0
Y1.7	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	1.203	0.154	7.836	0

Standardized Regression Weights

			Estimate
Y1.1	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.61
Y1.8	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.729
Y1.3	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.623
Y1.2	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.605
Y1.5	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.841
Y1.4	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.612
Y1.6	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.914
Y1.7	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.87

Covariances

			Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	<-->	e3	0.285	0.063	4.543	0
e7	<-->	e8	0.062	0.027	2.324	0.02
e2	<-->	e3	0.399	0.075	5.333	0
e2	<-->	e1	0.361	0.074	4.88	0

Correlations

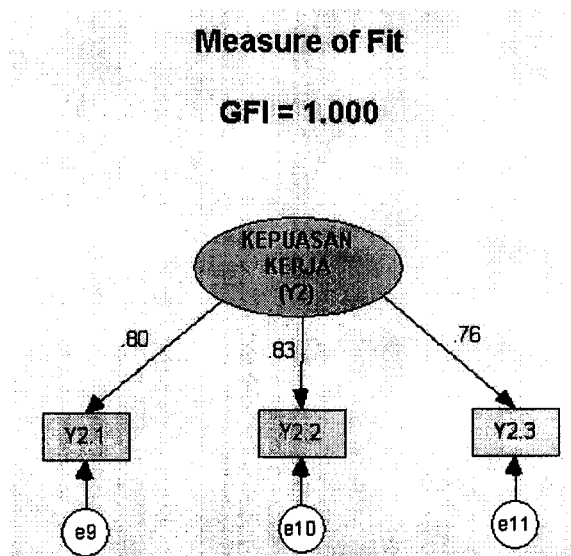
			Estimate
e1	<-->	e3	0.456
e7	<-->	e8	0.27
e2	<-->	e3	0.557
e2	<-->	e1	0.496

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMUNIKASI_ORGANISASIONAL_(Y1)	0.376	0.098	3.813	0
e2	0.834	0.106	7.849	0
e1	0.633	0.081	7.838	0
e3	0.617	0.079	7.81	0
e4	0.605	0.077	7.845	0
e5	0.158	0.024	6.546	0
e6	0.111	0.024	4.67	0
e7	0.174	0.029	5.926	0
e8	0.306	0.042	7.277	0

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0.888316

▪ Kepuasan Kerja (Y₂)



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y2.1	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	1			
Y2.2	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	1.081	0.123	8.775	0
Y2.3	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.952	0.112	8.489	0

Standardized Regression Weights

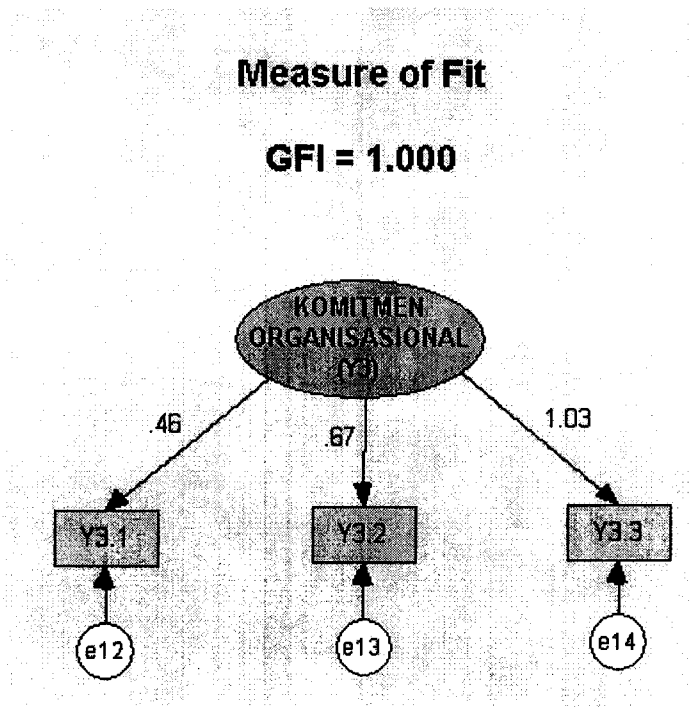
			Estimate
Y2.1	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.799
Y2.2	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.83
Y2.3	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.76

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.293	0.058	5.079	0
e9	0.166	0.032	5.156	0
e10	0.155	0.035	4.44	0
e11	0.195	0.033	5.925	0

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0.839319

▪ **Komitmen Organisasional (Y₃)**



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y3.1	<--	KOMITMEN_ORGANISASIONAL_(Y3)	1			
Y3.2	<--	KOMITMEN_ORGANISASIONAL_(Y3)	1.478	0.275	5.365	0
Y3.3	<--	KOMITMEN_ORGANISASIONAL_(Y3)	2.331	0.576	4.047	0

Standardized Regression Weights

			Estimate
Y3.1	<--	KOMITMEN_ORGANISASIONAL_(Y3)	0.46
Y3.2	<--	KOMITMEN_ORGANISASIONAL_(Y3)	0.665
Y3.3	<--	KOMITMEN_ORGANISASIONAL_(Y3)	1.027

Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMITMEN_ORGANISASIONAL_(Y3)	0.102	0.04	2.524	0.012
e12	0.378	0.049	7.658	0
e13	0.279	0.052	5.327	0
e14	-0.029	0.1	-0.291	0.771

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0.789749

LAMPIRAN 5 HASIL ANALISI DESKRIPTIF

LAMPIRAN 5 : Hasil Analisis Deskriptif**▪ Kepemimpinan (X_1)**

		Kompetensi Pimpinan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.9	2.9	3.6
	3	5	3.6	3.6	7.3
	4	49	35.8	35.8	43.1
	5	78	56.9	56.9	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

		Perlakuan Pimpinan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	5	3.6	3.6	4.4
	3	18	13.1	13.1	17.5
	4	55	40.1	40.1	57.7
	5	58	42.3	42.3	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

		Iklim Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.2	2.2	2.2
	2	3	2.2	2.2	4.4
	3	14	10.2	10.2	14.6
	4	45	32.8	32.8	47.4
	5	72	52.6	52.6	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

		Ide Pimpinan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	5.8	5.8	5.8
	3	19	13.9	13.9	19.7
	4	72	52.6	52.6	72.3
	5	38	27.7	27.7	100.0
	Total	137	100.0	100.0	

Perhatian Pimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	3	2.2	2.2	2.9
3	17	12.4	12.4	15.3
4	61	44.5	44.5	59.9
5	55	40.1	40.1	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Pelibatan Bawahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	3.6	3.6	3.6
2	2	1.5	1.5	5.1
3	32	23.4	23.4	28.5
4	62	45.3	45.3	73.7
5	36	26.3	26.3	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Kerja Sama

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.2	2.2	2.2
2	1	.7	.7	2.9
3	14	10.2	10.2	13.1
4	60	43.8	43.8	56.9
5	59	43.1	43.1	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Kesempatan Interaksi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.2	2.2	2.2
2	4	2.9	2.9	5.1
3	12	8.8	8.8	13.9
4	45	32.8	32.8	46.7
5	73	53.3	53.3	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi Pimpinan	137	1	5	4.45	.767
Perlakuan Pimpinan	137	1	5	4.20	.856
Iklim Kerja	137	1	5	4.31	.905
Ide Pimpinan	137	2	5	4.02	.809
Perhatian Pimpinan	137	1	5	4.21	.799
Pelibatan Bawahan	137	1	5	3.89	.937
Kerja Sama	137	1	5	4.25	.838
Kesempatan Interaksi	137	1	5	4.32	.915
Valid N (listwise)	137				

- Komunikasi Organisasional (Y₁)

Perspektif Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.5	1.5	1.5
2	17	12.4	12.4	13.9
3	36	26.3	26.3	40.1
4	51	37.2	37.2	77.4
5	31	22.6	22.6	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Umpan Balik Personal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	7.3	7.3	7.3
2	13	9.5	9.5	16.8
3	42	30.7	30.7	47.4
4	42	30.7	30.7	78.1
5	30	21.9	21.9	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Integrasi Organisasional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.2	2.2	2.2
2	21	15.3	15.3	17.5

3	39	28.5	28.5	46.0
4	52	38.0	38.0	83.9
5	22	16.1	16.1	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Komunikasi Atasan Langsung

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	4.4	4.4	4.4
2	8	5.8	5.8	10.2
3	29	21.2	21.2	31.4
4	67	48.9	48.9	80.3
5	27	19.7	19.7	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Iklm Komunikasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	2.9	2.9	2.9
3	11	8.0	8.0	10.9
4	64	46.7	46.7	57.7
5	58	42.3	42.3	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Komunikasi Horisontal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.7	.7	.7
2	3	2.2	2.2	2.9
3	20	14.6	14.6	17.5
4	57	41.6	41.6	59.1
5	56	40.9	40.9	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Kualitas Media

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.5	1.5	1.5
2	2	1.5	1.5	2.9
3	27	19.7	19.7	22.6
4	60	43.8	43.8	66.4

5	46	33.6	33.6	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Komunikasi bawahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.5	1.5	1.5
2	1	.7	.7	2.2
Valid 3	18	13.1	13.1	15.3
4	60	43.8	43.8	59.1
5	56	40.9	40.9	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perspektif Organisasi	137	1	5	3.67	1.008
Umpan Balik Personal	137	1	5	3.50	1.151
Integrasi Organisasional	137	1	5	3.50	1.008
Komunikasi Atasan Langsung	137	1	5	3.74	.987
Iklim Komunikasi	137	2	5	4.28	.737
Komunikasi Horisontal	137	1	5	4.20	.821
Kualitas Media	137	1	5	4.07	.851
Komunikasi bawahan	137	1	5	4.22	.811
Valid N (listwise)	137				

▪ Kepuasan Kerja (Y_2)

Intrinsic Satisfaction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	2.2	2.2	2.2
3	17	12.4	12.4	14.6
Valid 4	82	59.9	59.9	74.5
5	35	25.5	25.5	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Extrinsic Satisfaction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	3.6	3.6	3.6
3	28	20.4	20.4	24.1
Valid 4	82	59.9	59.9	83.9
5	22	16.1	16.1	100.0
Total	137	100.0	100.0	

General Satisfaction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	2.2	2.2	2.2
3	14	10.2	10.2	12.4
Valid 4	80	58.4	58.4	70.8
5	40	29.2	29.2	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Intrinsic Satisfaction	137	2	5	4.09	.680
Extrinsic Satisfaction	137	2	5	3.88	.708
General Satisfaction	137	2	5	4.15	.681
Valid N (listwise)	137				

- **Komitmen Organisasional (Y₃)**

Komitmen Afeksi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	2.2	2.2	2.2
3	8	5.8	5.8	8.0
Valid 4	62	45.3	45.3	53.3
5	64	46.7	46.7	100.0
Total	137	100.0	100.0	

Komitmen Continuance					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	2	3	2.2	2.2	2.2
	3	29	21.2	21.2	23.4
Valid	4	77	56.2	56.2	79.6
	5	28	20.4	20.4	100.0
Total	137	100.0	100.0		

Komitmen Normatif					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	2	3	2.2	2.2	2.2
	3	19	13.9	13.9	16.1
Valid	4	72	52.6	52.6	68.6
	5	43	31.4	31.4	100.0
Total	137	100.0	100.0		

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Komitmen Afeksi	137	2	5	4.36	.695	
Komitmen Continuance	137	2	5	3.95	.710	
Komitmen Normatif	137	2	5	4.13	.726	
Valid N (listwise)	137					

LAMPIRAN 6
ASUMSI LINERITAS

LAMPIRAN 6 : Asumsi Lineritas

Curve Fit

MODEL: MOD_1.

Independent Variable: X1 Minimum value: -4.33
 The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y1 Minimum value: -3.377
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Variable: Y2 Minimum value: -3.402
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Variable: Y3 Minimum value: -3.662
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

-

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2	b3
Y1	LIN	.721	135	348.23	.000	-2.E-16	.8489		
12 Y1	LOG								
Y1	INV	.016	135	2.13	.147	-.0333	.0196		
Y1	QUA	.726	134	177.59	.000	-.0396	.9170	.0399	
Y1	CUB	.736	133	123.29	.000	-.1122	.8653	.1812	
.0400									
1 Y1	COM								
1 Y1	POW								
1 Y1	S								
1 Y1	GRO								
1 Y1	EXP								
Y2	LIN	.700	135	314.63	.000	-5.E-16	.8365		
12 Y2	LOG								
Y2	INV	.003	135	.42	.517	-.0149	.0088		
Y2	QUA	.703	134	158.22	.000	-.0282	.8850	.0284	

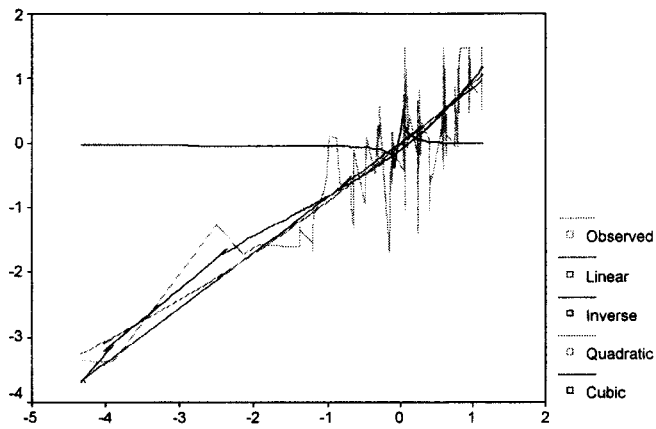
Y2	CUB	.716	133	111.68	.000	-.1144	.8236	.1962
.0475								
1 Y2	COM							
1 Y2	POW							
1 Y2	S							
1 Y2	GRO							
1 Y2	EXP							
Y3	LIN	.430	135	101.65	.000	1.1E-16	.6554	
12 Y3	LOG							
Y3	INV	.000	135	.06	.805	-.0057	.0033	
Y3	QUA	.431	134	50.78	.000	.0216	.6182	-.0218
Y3	CUB	.503	133	44.83	.000	-.1783	.4759	.3673
.1101								
1 Y3	COM							
1 Y3	POW							
1 Y3	S							
1 Y3	GRO							
1 Y3	EXP							

Notes:

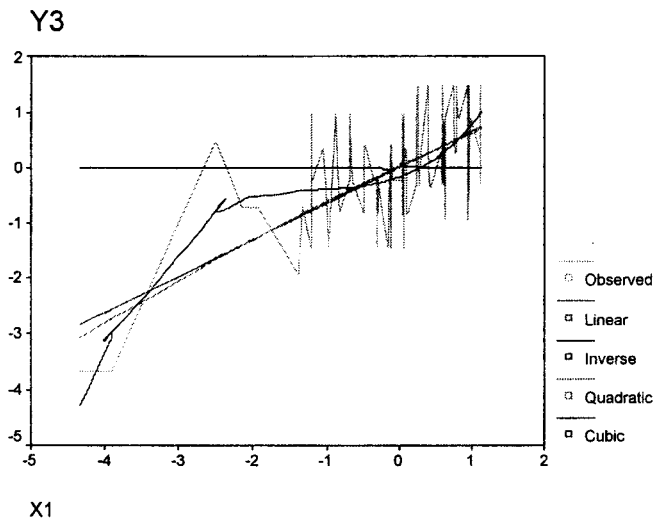
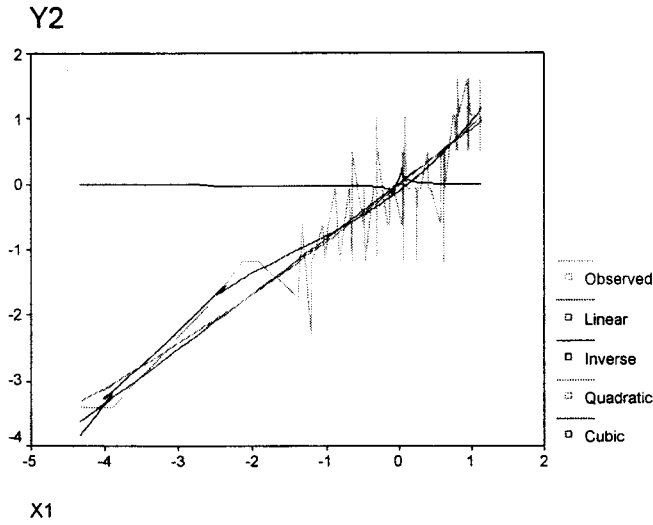
1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

Y1



X1



Curve Fit

MODEL: MOD_2.

Independent Variable: Y1 Minimum value: -3.38
 The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y2 Minimum value: -3.402
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

—

Variable: Y3 Minimum value: -3.662
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

-

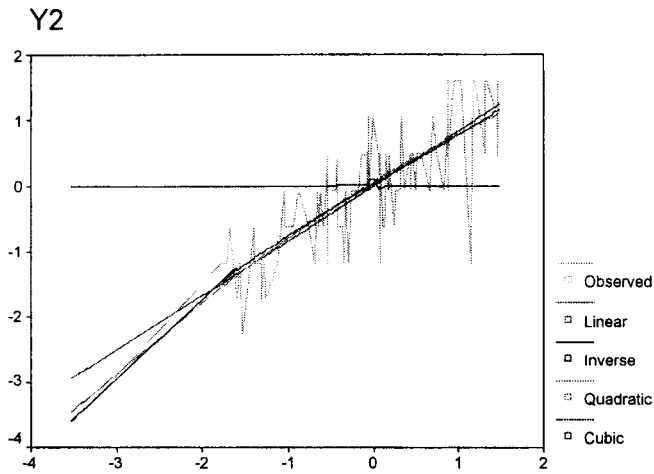
Independent: Y1

Dependent	Mth	Rsqr	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2	b3
12 Y2	Y2	.698	135	312.23	.000	-3.E-16	.8355		
	LOG								
	INV	.000	135	.03	.861	-.0010	-.0020		
	QUA	.708	134	162.16	.000	.0608	.7890	-.0612	
	CUB	.709	133	108.18	.000	.0319	.7428	-.0174	
.0194									
1 Y2	COM								
1 Y2	POW								
1 Y2	S								
1 Y2	GRO								
1 Y2	EXP								
12 Y3	Y3	.486	135	127.73	.000	2.8E-16	.6973		
	LOG								
	INV	.008	135	1.08	.301	.0057	.0118		
	QUA	.498	134	66.43	.000	.0675	.6456	-.0680	
	CUB	.573	133	59.42	.000	-.1245	.3378	.2235	
.1291									
1 Y3	COM								
1 Y3	POW								
1 Y3	S								
1 Y3	GRO								
1 Y3	EXP								

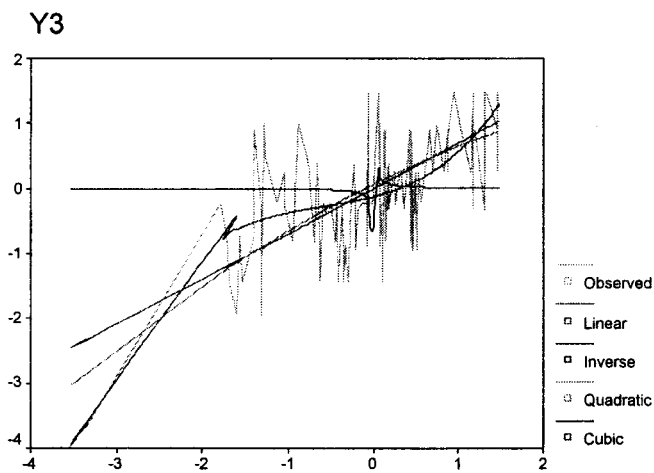
Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.



Y1



Y1

Curve Fit

MODEL: MOD_3.

Independent Variable: Y2 Minimum value: -3.40
 The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y3 Minimum value: -3.662
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

—

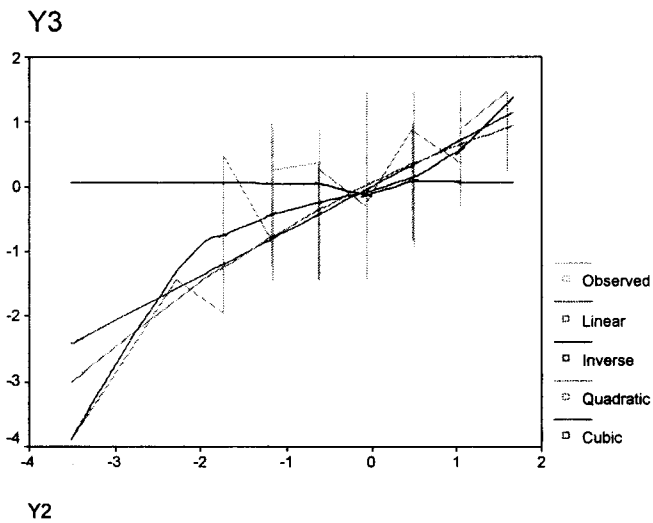
Independent: Y2

Dependent Mth		Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2
b3								
Y3	LIN	.476	135	122.85	.000	4.9E-16	.6902	
12 Y3	LOG							
Y3	INV	.009	135	1.17	.282	.0576	.0126	
Y3	QUA	.489	134	64.24	.000	.0674	.6372	-.0679
Y3	CUB	.554	133	55.08	.000	-.0676	.3387	.1507
.1058								
1 Y3	COM							
1 Y3	POW							
1 Y3	S							
1 Y3	GRO							
1 Y3	EXP							

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

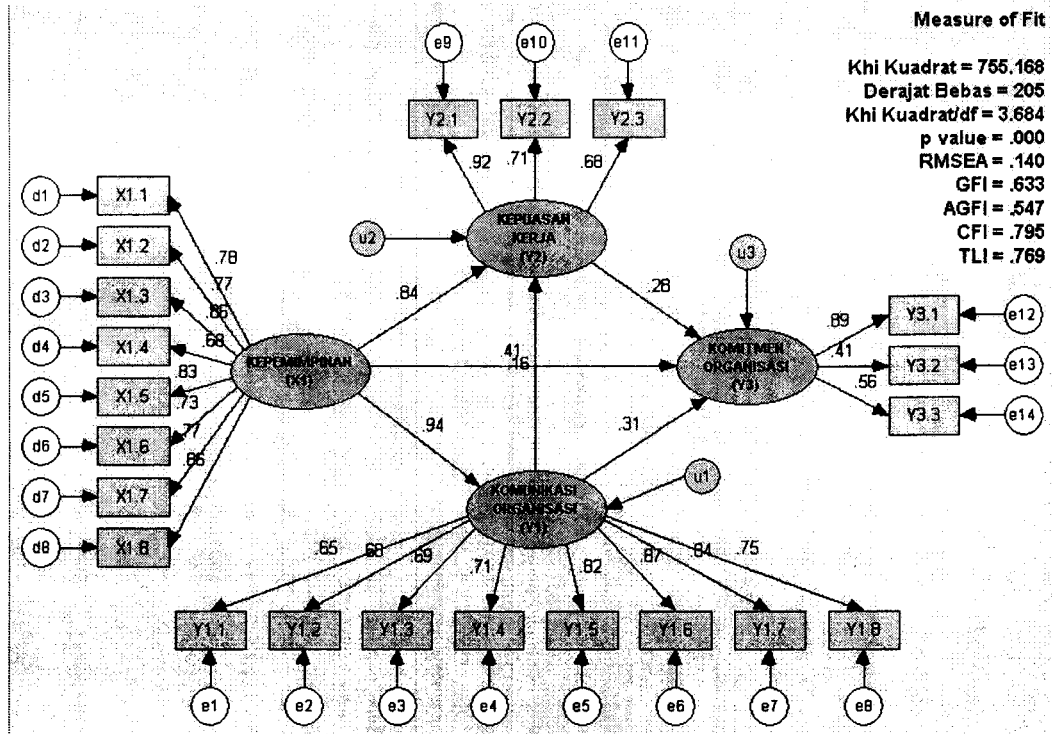
12 Independent variable has non-positive values.



LAMPIRAN 7
HASIL ANALISIS SEM

LAMPIRAN 7 : Hasil Analisa SEM

A. Tahap Awal



Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
99	62.135	0	0.001
119	53.692	0	0
39	51.31	0	0
79	47.983	0.001	0
59	47.034	0.001	0
52	45.582	0.002	0
9	42.957	0.005	0
93	42.955	0.005	0
118	42.146	0.006	0
70	41.06	0.008	0
68	41.06	0.008	0
49	40.948	0.008	0
84	38.586	0.016	0
2	38.213	0.017	0
30	37.468	0.021	0
132	33.379	0.057	0.005
134	32.007	0.077	0.036
137	32.007	0.077	0.019
44	31.28	0.091	0.041

88	30.883	0.099	0.048
13	30.287	0.112	0.083
12	30.287	0.112	0.052
57	29.994	0.119	0.054
54	28.59	0.157	0.312
69	28.525	0.159	0.257
31	28.322	0.165	0.251
53	28.185	0.17	0.226
35	28.143	0.171	0.177
128	28.065	0.174	0.144
103	28.037	0.174	0.106
75	28.022	0.175	0.074
73	28.022	0.175	0.049
36	27.787	0.183	0.053
37	27.787	0.183	0.034
125	27.633	0.188	0.032
110	27.398	0.196	0.036
123	27.234	0.202	0.034
121	27.222	0.203	0.023
124	27.222	0.203	0.014
67	27.105	0.207	0.012
100	26.383	0.236	0.052
5	26.221	0.242	0.052
76	25.695	0.265	0.116
34	25.302	0.283	0.183
102	24.791	0.307	0.324
72	24.48	0.323	0.402
42	24.38	0.328	0.381
43	24.037	0.345	0.483
64	23.9	0.352	0.482
115	23.893	0.353	0.415
116	23.893	0.353	0.347
4	23.848	0.355	0.304
135	23.619	0.367	0.349
24	23.518	0.373	0.334
120	23.513	0.373	0.275
8	23.172	0.392	0.375
127	22.833	0.411	0.487
97	22.66	0.421	0.512
98	22.66	0.421	0.443
45	22.502	0.43	0.46
60	22.344	0.44	0.479
61	22.019	0.459	0.59
63	22.013	0.459	0.527
78	21.933	0.464	0.503
80	21.933	0.464	0.435
74	21.907	0.465	0.383
11	21.808	0.471	0.371
82	21.75	0.475	0.338
129	21.454	0.493	0.433
90	21.403	0.496	0.395
111	21.402	0.496	0.332

113	21.402	0.496	0.272
96	21.247	0.506	0.29
7	21.087	0.515	0.311
101	20.953	0.524	0.319
51	20.631	0.544	0.431
1	20.625	0.544	0.368
131	20.093	0.577	0.609
14	19.979	0.584	0.608
38	19.914	0.588	0.578
112	19.194	0.633	0.866
50	19.067	0.641	0.87
77	18.934	0.649	0.876
109	18.547	0.673	0.942
107	18.547	0.673	0.919
122	18.128	0.698	0.969
18	17.888	0.713	0.98
28	17.888	0.713	0.97
108	17.753	0.721	0.972
46	17.63	0.728	0.973
130	17.516	0.734	0.972
55	17.289	0.747	0.982
29	17.276	0.748	0.973
6	17.271	0.748	0.959
85	17.219	0.751	0.949
126	16.96	0.766	0.968
62	16.546	0.788	0.99
114	16.334	0.799	0.993
105	16.314	0.8	0.989
71	16.279	0.802	0.984

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.8	1	5	-1.165	-5.568	2.134	5.098
Y1.7	1	5	-0.844	-4.035	1.003	2.396
Y1.6	1	5	-0.937	-4.476	0.893	2.133
Y1.5	2	5	-0.945	-4.514	0.877	2.096
Y1.4	1	5	-0.928	-4.436	0.8	1.911
X1.8	1	5	-1.601	-7.653	2.639	6.304
X1.7	1	5	-1.469	-7.019	3.189	7.619
X1.6	1	5	-0.966	-4.616	1.32	3.155
X1.5	1	5	-1.004	-4.799	1.289	3.079
X1.4	2	5	-0.71	-3.391	0.277	0.662
X1.3	1	5	-1.553	-7.421	2.575	6.151
Y1.1	1	5	-0.389	-1.857	-0.569	-1.359
Y1.2	1	5	-0.488	-2.331	-0.407	-0.971
Y1.3	1	5	-0.312	-1.493	-0.554	-1.324
Y3.3	2	5	-0.551	-2.633	0.138	0.33
Y3.2	2	5	-0.298	-1.422	-0.064	-0.153
Y3.1	2	5	-1.024	-4.894	1.219	2.911
Y2.3	2	5	-0.609	-2.908	0.756	1.806
Y2.2	2	5	-0.456	-2.179	0.369	0.883

Y2.1	2	5	-0.53	-2.535	0.631	1.508
X1.1	1	5	-1.756	-8.391	3.82	9.127
X1.2	1	5	-1.023	-4.888	0.89	2.127

Multivariate 83.131 14.971

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.998	0.127	7.848	0
KEPUASAN_KERJA_(Y2)	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.873	0.181	4.829	0
KEPUASAN_KERJA_(Y2)	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	0.155	0.161	0.966	0.334
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	0.301			
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.28			
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.424	0.067	6.357	0
X1.2	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.097	0.11	9.991	0
X1.1	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1			
Y2.1	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	1			
Y2.2	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.799	0.076	10.456	0
Y2.3	<--	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.741	0.075	9.843	0
Y3.1	<--	KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	1			
Y3.2	<--	KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	0.463	0.094	4.94	0
Y3.3	<--	KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	0.644	0.09	7.14	0
Y1.3	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.085	0.149	7.305	0
Y1.2	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.227	0.169	7.244	0
Y1.1	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1			
X1.3	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.301	0.112	11.632	0
X1.4	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.915	0.107	8.557	0
X1.5	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.098	0.1	10.943	0
X1.6	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.141	0.122	9.362	0
X1.7	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.067	0.108	9.9	0
X1.8	<--	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.309	0.113	11.554	0
Y1.4	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.084	0.146	7.434	0
Y1.5	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	0.937	0.111	8.403	0
Y1.6	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.109	0.126	8.826	0
Y1.7	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.117	0.129	8.632	0
Y1.8	<--	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	0.95	0.121	7.852	0

Standardized Regression Weights

		Estimate
KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	<--	
)	-	KEPEMIMPINAN_(X1)
		0.935
KEPUASAN_KERJA_(Y2)	<--	
	-	KEPEMIMPINAN_(X1)
		0.84

KEPUASAN_KERJA_(Y2)	<-)	0.159
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<-)	0.309
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<-)	0.28
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<-)	0.408
X1.2	<-)	0.771
X1.1	<-)	0.785
Y2.1	<-)	0.921
Y2.2	<-)	0.706
Y2.3	<-)	0.681
Y3.1	<-)	0.89
Y3.2	<-)	0.408
Y3.3	<-)	0.555
Y1.3	<-)	0.691
Y1.2	<-)	0.684
Y1.1	<-)	0.652
X1.3	<-)	0.865
X1.4	<-)	0.681
X1.5	<-)	0.827
X1.6	<-)	0.732
X1.7	<-)	0.766
X1.8	<-)	0.861
Y1.4	<-)	0.705
Y1.5	<-)	0.816
Y1.6	<-)	0.867
Y1.7	<-)	0.843
Y1.8	<-)	0.752

Variations

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPEMIMPINAN_(X1)	0.359	0.066	5.436	0
u1	0.051	0.017	3.057	0.002
u2	0.008	0.013	0.602	0.547
u3	0.014	0.024	0.589	0.556
d2	0.295	0.038	7.772	0
d1	0.224	0.029	7.727	0

e9	0.069	0.014	4.855	0
e10	0.249	0.032	7.864	0
e11	0.247	0.031	7.92	0
e12	0.103	0.027	3.763	0
e13	0.418	0.051	8.145	0
e14	0.362	0.045	7.984	0
e3	0.527	0.067	7.842	0
e2	0.7	0.089	7.856	0
e1	0.553	0.07	7.92	0
d3	0.205	0.028	7.269	0
d4	0.348	0.044	7.969	0
d5	0.201	0.027	7.542	0
d6	0.404	0.051	7.873	0
d7	0.289	0.037	7.788	0
d8	0.216	0.03	7.307	0
e4	0.486	0.062	7.808	0
e5	0.18	0.025	7.356	0
e6	0.166	0.024	6.879	0
e7	0.207	0.029	7.14	0
e8	0.284	0.037	7.668	0

Standardized Total Effects - Estimates

	KEPEMIMPINAN_(X1)	KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)
KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	0.935	0	0	0
KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	0.989	0.159	0	0
KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)	0.973	0.353	0.28	0
Y1.8	0.703	0.752	0	0
Y1.7	0.789	0.843	0	0
Y1.6	0.811	0.867	0	0
Y1.5	0.763	0.816	0	0
Y1.4	0.66	0.705	0	0
X1.8	0.861	0	0	0
X1.7	0.766	0	0	0
X1.6	0.732	0	0	0
X1.5	0.827	0	0	0
X1.4	0.681	0	0	0
X1.3	0.865	0	0	0
Y1.1	0.61	0.652	0	0
Y1.2	0.64	0.684	0	0
Y1.3	0.646	0.691	0	0
Y3.3	0.54	0.196	0.155	0.555
Y3.2	0.397	0.144	0.114	0.408
Y3.1	0.865	0.314	0.249	0.89
Y2.3	0.673	0.108	0.681	0
Y2.2	0.698	0.112	0.706	0
Y2.1	0.911	0.147	0.921	0
X1.1	0.785	0	0	0
X1.2	0.771	0	0	0

Standardized Direct Effects - Estimates

	KEPEMIMPINAN_(X1)	KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)
KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	0.935	0	0	0
KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	0.84	0.159	0	0
KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)	0.408	0.309	0.28	0
Y1.8	0	0.752	0	0
Y1.7	0	0.843	0	0
Y1.6	0	0.867	0	0
Y1.5	0	0.816	0	0
Y1.4	0	0.705	0	0
X1.8	0.861	0	0	0
X1.7	0.766	0	0	0
X1.6	0.732	0	0	0
X1.5	0.827	0	0	0
X1.4	0.681	0	0	0
X1.3	0.865	0	0	0
Y1.1	0	0.652	0	0
Y1.2	0	0.684	0	0
Y1.3	0	0.691	0	0
Y3.3	0	0	0	0.555
Y3.2	0	0	0	0.408
Y3.1	0	0	0	0.89
Y2.3	0	0	0.681	0
Y2.2	0	0	0.706	0
Y2.1	0	0	0.921	0
X1.1	0.785	0	0	0
X1.2	0.771	0	0	0

Standardized Indirect Effects - Estimates

	KEPEMIMPINAN_(X1)	KOMUNIKASI_OR GANISASI_(Y1)	KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	KOMITMEN_ORGA NISASI_(Y3)
KOMUNIKASI_OR GANISASI_(Y1)	0	0	0	0
KEPUASAN_KERJA_ A_(Y2)	0.149	0	0	0
KOMITMEN_ORG ANISASI_(Y3)	0.565	0.045	0	0
Y1.8	0.703	0	0	0
Y1.7	0.789	0	0	0
Y1.6	0.811	0	0	0
Y1.5	0.763	0	0	0
Y1.4	0.66	0	0	0
X1.8	0	0	0	0
X1.7	0	0	0	0
X1.6	0	0	0	0
X1.5	0	0	0	0
X1.4	0	0	0	0
X1.3	0	0	0	0
Y1.1	0.61	0	0	0
Y1.2	0.64	0	0	0

Y1.3	0.646	0	0	0
Y3.3	0.54	0.196	0.155	0
Y3.2	0.397	0.144	0.114	0
Y3.1	0.865	0.314	0.249	0
Y2.3	0.673	0.108	0	0
Y2.2	0.698	0.112	0	0
Y2.1	0.911	0.147	0	0
X1.1	0	0	0	0
X1.2	0	0	0	0

Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change
u3	<-->	u1 12.178	-0.033
e7	<-->	e8 10.855	0.075
e6	<-->	e7 16.653	0.074
e5	<-->	e6 11.506	0.057
e4	<-->	e6 14.138	-0.102
d6	<-->	u2 21.315	0.07
d6	<-->	e8 10.725	-0.101
d6	<-->	e4 10.478	0.129
d3	<-->	u2 11.563	-0.038
d3	<-->	e7 13.667	0.074
d3	<-->	e6 11.698	0.062
d3	<-->	d6 21.094	-0.123
e2	<-->	e1 24.816	0.277
e3	<-->	u2 15.065	0.068
e3	<-->	e4 12.662	0.162
e3	<-->	e1 20.206	0.217
e3	<-->	e2 33.737	0.317
e13	<-->	d5 14.107	-0.098
e13	<-->	e14 50.898	0.242
e12	<-->	u1 30.178	-0.054
e12	<-->	u2 12.814	-0.03
e12	<-->	e7 13.163	-0.054
e12	<-->	d4 12.249	0.064
e10	<-->	e13 11.606	0.097
e10	<-->	e12 13.596	-0.057
e10	<-->	e11 12.215	0.077
e9	<-->	d6 20.267	0.074
e9	<-->	d4 10.329	0.049
e9	<-->	e3 10.055	0.06
d1	<-->	e8 12.8	0.083
d1	<-->	d5 12.428	-0.069
d2	<-->	e8 11.268	0.089
d2	<-->	d1 11.696	0.08

Variances:		M.I.	Par Change
------------	--	------	------------

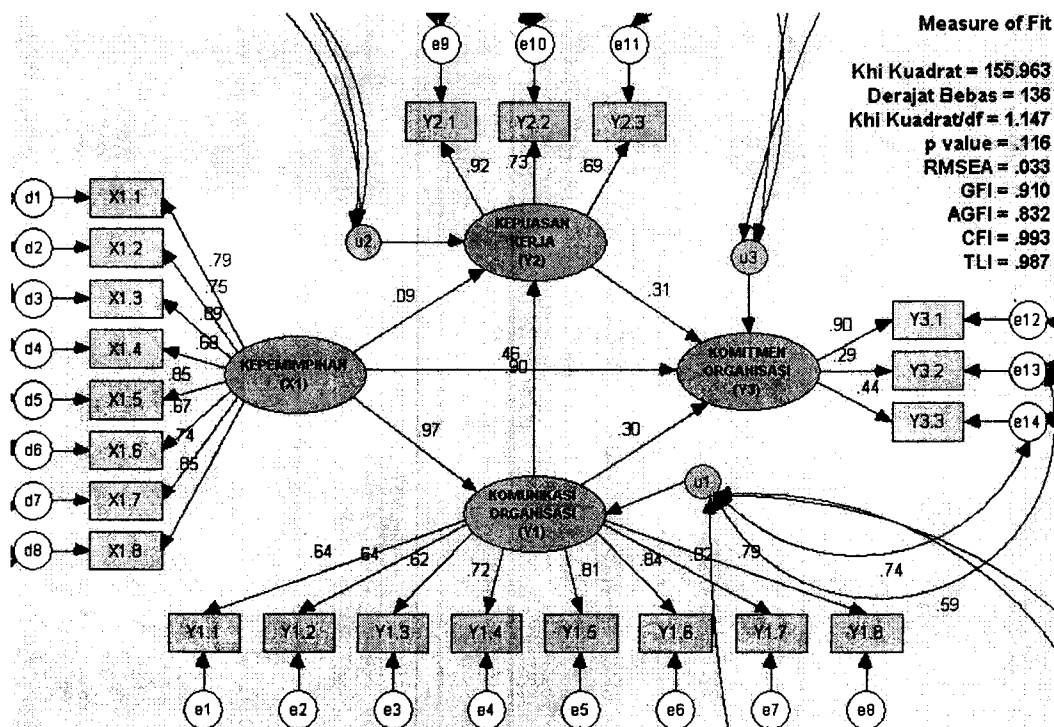
Regression Weights:		M.I.	Par	Change
X1.5	<--	Y3.2	11.48	-0.192
Y1.1	<--	Y1.2	15.637	0.224
Y1.1	<--	Y1.3	12.821	0.232
Y1.2	<--	Y1.1	13.747	0.277
Y1.2	<--	Y1.3	16.851	0.3
Y1.3	<--	Y1.1	11.194	0.217
Y1.3	<--	Y1.2	17.179	0.23
Y3.3	<--	Y3.2	41.996	0.478
Y3.2	<--	Y3.3	34.418	0.452

Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	755.168	0	2917.321	CMIN
Degrees of freedom	205	0	231	DF
P	0		0	P
Number of parameters	48	253	22	NPAR
Discrepancy / df	3.684		12.629	CMINDF
RMR	0.056	0	0.378	RMR
GFI	0.633	1	0.131	GFI
Adjusted GFI	0.547		0.049	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0.513		0.12	PGFI
Normed fit index	0.741	1	0	NFI
Relative fit index	0.708		0	RFI
Incremental fit index	0.797	1	0	IFI
Tucker-Lewis index	0.769		0	TLI
Comparative fit index	0.795	1	0	CFI
Parsimony ratio	0.887	0	1	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0.658	0	0	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.706	0	0	PCFI
Noncentrality parameter estimate	550.168	0	2686.321	NCP
NCP lower bound	469.875	0	2515.808	NCPLO
NCP upper bound	638.034	0	2864.189	NCPHI
FMIN	5.553	0	21.451	FMIN
F0	4.045	0	19.752	F0
F0 lower bound	3.455	0	18.499	F0LO
F0 upper bound	4.691	0	21.06	F0HI
RMSEA	0.14		0.292	RMSEA
RMSEA lower bound	0.13		0.283	RMSEALO
RMSEA upper bound	0.151		0.302	RMSEAH
P for test of close fit	0		0	PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)	851.168	506	2961.321	AIC
Browne-Cudeck criterion	870.708	608.991	2970.276	BCC
Bayes information criterion	1139.697	2026.789	3093.563	BIC

Consistent AIC	1039.327	1497.755	3047.56	CAIC
Expected cross validation index	6.259	3.721	21.774	ECVI
ECVI lower bound	5.668	3.721	20.521	ECVILO
ECVI upper bound	6.905	3.721	23.082	ECVIHI
MECVI	6.402	4.478	21.84	MECVI
Hoelter .05 index	44		13	HFIVE
Hoelter .01 index	46		14	HONE

B. Tahap Akhir



Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
99	62.135	0	0.001
119	53.692	0	0
39	51.31	0	0
79	47.983	0.001	0
59	47.034	0.001	0
52	45.582	0.002	0
9	42.957	0.005	0
93	42.955	0.005	0
118	42.146	0.006	0

70	41.06	0.008	0
68	41.06	0.008	0
49	40.948	0.008	0
84	38.586	0.016	0
2	38.213	0.017	0
30	37.468	0.021	0
132	33.379	0.057	0.005
134	32.007	0.077	0.036
137	32.007	0.077	0.019
44	31.28	0.091	0.041
88	30.883	0.099	0.048
13	30.287	0.112	0.083
12	30.287	0.112	0.052
57	29.994	0.119	0.054
54	28.59	0.157	0.312
69	28.525	0.159	0.257
31	28.322	0.165	0.251
53	28.185	0.17	0.226
35	28.143	0.171	0.177
128	28.065	0.174	0.144
103	28.037	0.174	0.106
75	28.022	0.175	0.074
73	28.022	0.175	0.049
36	27.787	0.183	0.053
37	27.787	0.183	0.034
125	27.633	0.188	0.032
110	27.398	0.196	0.036
123	27.234	0.202	0.034
121	27.222	0.203	0.023
124	27.222	0.203	0.014
67	27.105	0.207	0.012
100	26.383	0.236	0.052
5	26.221	0.242	0.052
76	25.695	0.265	0.116
34	25.302	0.283	0.183
102	24.791	0.307	0.324
72	24.48	0.323	0.402
42	24.38	0.328	0.381
43	24.037	0.345	0.483
64	23.9	0.352	0.482
115	23.893	0.353	0.415
116	23.893	0.353	0.347
4	23.848	0.355	0.304
135	23.619	0.367	0.349
24	23.518	0.373	0.334
120	23.513	0.373	0.275
8	23.172	0.392	0.375
127	22.833	0.411	0.487
97	22.66	0.421	0.512
98	22.66	0.421	0.443
45	22.502	0.43	0.46
60	22.344	0.44	0.479

61	22.019	0.459	0.59
63	22.013	0.459	0.527
78	21.933	0.464	0.503
80	21.933	0.464	0.435
74	21.907	0.465	0.383
11	21.808	0.471	0.371
82	21.75	0.475	0.338
129	21.454	0.493	0.433
90	21.403	0.496	0.395
111	21.402	0.496	0.332
113	21.402	0.496	0.272
96	21.247	0.506	0.29
7	21.087	0.515	0.311
101	20.953	0.524	0.319
51	20.631	0.544	0.431
1	20.625	0.544	0.368
131	20.093	0.577	0.609
14	19.979	0.584	0.608
38	19.914	0.588	0.578
112	19.194	0.633	0.866
50	19.067	0.641	0.87
77	18.934	0.649	0.876
109	18.547	0.673	0.942
107	18.547	0.673	0.919
122	18.128	0.698	0.969
18	17.888	0.713	0.98
28	17.888	0.713	0.97
108	17.753	0.721	0.972
46	17.63	0.728	0.973
130	17.516	0.734	0.972
55	17.289	0.747	0.982
29	17.276	0.748	0.973
6	17.271	0.748	0.959
85	17.219	0.751	0.949
126	16.96	0.766	0.968
62	16.546	0.788	0.99
114	16.334	0.799	0.993
105	16.314	0.8	0.989
71	16.279	0.802	0.984

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.8	1	5	-1.165	-5.568	2.134	5.098
Y1.7	1	5	-0.844	-4.035	1.003	2.396
Y1.6	1	5	-0.937	-4.476	0.893	2.133
Y1.5	2	5	-0.945	-4.514	0.877	2.096
Y1.4	1	5	-0.928	-4.436	0.8	1.911
X1.8	1	5	-1.601	-7.653	2.639	6.304
X1.7	1	5	-1.469	-7.019	3.189	7.619

X1.6	1	5	-0.966	-4.616	1.32	3.155
X1.5	1	5	-1.004	-4.799	1.289	3.079
X1.4	2	5	-0.71	-3.391	0.277	0.662
X1.3	1	5	-1.553	-7.421	2.575	6.151
Y1.1	1	5	-0.389	-1.857	-0.569	-1.359
Y1.2	1	5	-0.488	-2.331	-0.407	-0.971
Y1.3	1	5	-0.312	-1.493	-0.554	-1.324
Y3.3	2	5	-0.551	-2.633	0.138	0.33
Y3.2	2	5	-0.298	-1.422	-0.064	-0.153
Y3.1	2	5	-1.024	-4.894	1.219	2.911
Y2.3	2	5	-0.609	-2.908	0.756	1.806
Y2.2	2	5	-0.456	-2.179	0.369	0.883
Y2.1	2	5	-0.53	-2.535	0.631	1.508
X1.1	1	5	-1.756	-8.391	3.82	9.127
X1.2	1	5	-1.023	-4.888	0.89	2.127

Multivariate 83.131 14.971

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMUNIKASI_						
ORGANISASI_(Y1)	<-			0.12		
)	-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.025	9	7.941	0
KEPUASAN_	<-			0.15		0.52
KERJA_(Y2)	-	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.097	1	0.639	3
KEPUASAN_	<-	KOMUNIKASI_		0.16		
KERJA_(Y2)	-	ORGANISASI_(Y1)	0.865	8	5.156	0
KOMITMEN_						
ORGANISASI_(Y3)	<-	KOMUNIKASI_		0.05		
)	-	ORGANISASI_(Y1)	0.288	5	5.237	0
KOMITMEN_						
ORGANISASI_(Y3)	<-			0.07		
)	-	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.311	5	4.153	0
KOMITMEN_						
ORGANISASI_(Y3)	<-			0.06		
)	-	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.476	7	7.126	0
	<-			0.08	11.84	.
X1.2	-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.051	9	5	0
	<-					
X1.1	-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1			
	<-					
Y2.1	-	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	1			
	<-			0.07	11.02	
Y2.2	-	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.823	5	9	0
	<-			0.07	10.20	
Y2.3	-	KEPUASAN_KERJA_(Y2)	0.752	4	9	0
	<-					
Y3.1	-	KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	1			
	<-			0.08		
Y3.2	-	KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	0.323	8	3.675	0
	<-			0.08		
Y3.3	-	KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	0.512	5	6	0
	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y		0.11		
Y1.3	-	1)	0.959	2	8.563	0
	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y		0.12		
Y1.2	-	1)	1.131	8	8.842	0

Y1.1	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1	0.10	12.35	
X1.3	<-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.319	7	5	0
X1.4	<-	KEPEMIMPINAN_(X1)	0.908	3	8.797	0
X1.5	<-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.114	8	8	0
X1.6	<-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.022	8	8.692	0
X1.7	<-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.018	5	9.73	0
X1.8	<-	KEPEMIMPINAN_(X1)	1.288	8	3	0
Y1.4	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.093	6	7.464	0
Y1.5	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	0.917	2	8.167	0
Y1.6	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.068	6	8.487	0
Y1.7	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	1.068	9	8.257	0
Y1.8	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	0.979	1	7.487	0

Standardized Regression Weights

		Estimate
KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1)	<-	0.965
KEPUASAN_KERJA_(Y2)	<-	0.095
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<-	0.296
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<-	0.308
KOMITMEN_ORGANISASI_(Y3)	<-	0.462
X1.2	<-	0.746
X1.1	<-	0.793
Y2.1	<-	0.917
Y2.2	<-	0.726
Y2.3	<-	0.686
Y3.1	<-	0.901
Y3.2	<-	0.294
Y3.3	<-	0.443
Y1.3	<-	0.617
Y1.2	<-	0.64
Y1.1	<-	0.643

	-)		
	<-			
X1.3	-	KEPEMIMPINAN_(X1)		0.885
	<-			
X1.4	-	KEPEMIMPINAN_(X1)		0.684
	<-			
X1.5	-	KEPEMIMPINAN_(X1)		0.849
	<-			
X1.6	-	KEPEMIMPINAN_(X1)		0.675
	<-			
X1.7	-	KEPEMIMPINAN_(X1)		0.74
	<-			
X1.8	-	KEPEMIMPINAN_(X1)		0.854
	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1		
Y1.4	-)		0.721
	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1		
Y1.5	-)		0.806
	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1		
Y1.6	-)		0.843
	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1		
Y1.7	-)		0.815
	<-	KOMUNIKASI_ORGANISASI_(Y1		
Y1.8	-)		0.787

Covariances

			Estimate	S.E.	C.R.	P
u3	<-->	u1	-0.057	0.012	-4.765	0
e7	<-->	e8	0.046	0.02	2.251	0.024
e6	<-->	e7	0.075	0.019	3.937	0
e5	<-->	e6	0.043	0.017	2.518	0.012
e4	<-->	e6	-0.054	0.022	-2.475	0.013
d6	<-->	u2	0.09	0.018	5.103	0
d6	<-->	e8	-0.037	0.024	-1.554	0.12
d6	<-->	e4	0.115	0.033	3.501	0
d4	<-->	u2	0.016	0.022	0.713	0.476
e2	<-->	u1	0.003	0.014	0.249	0.804
e2	<-->	e1	0.285	0.063	4.521	0
e3	<-->	u1	0.035	0.012	2.894	0.004
e3	<-->	e2	0.314	0.062	5.106	0
e14	<-->	u1	0.076	0.018	4.162	0
e14	<-->	e7	-0.032	0.033	-0.977	0.329
e13	<-->	u1	0.063	0.016	3.825	0
e13	<-->	d5	-0.025	0.018	-1.389	0.165
e13	<-->	e14	0.23	0.038	6.042	0
e10	<-->	e13	0.037	0.019	1.886	0.059
e10	<-->	e11	0.053	0.021	2.538	0.011
e9	<-->	d4	0.036	0.024	1.484	0.138
d1	<-->	e8	0.049	0.022	2.225	0.026
d1	<-->	d5	-0.064	0.016	-3.852	0
d2	<-->	d1	0.081	0.022	3.649	0
d6	<-->	d7	0.122	0.032	3.847	0
e7	<-->	u3	0.157	0.082	1.91	0.056
d8	<-->	e4	0.076	0.027	2.807	0.005
d7	<-->	e6	-0.025	0.018	-1.393	0.164
d5	<-->	e8	-0.067	0.018	-3.769	0
d5	<-->	e4	-0.052	0.023	-2.228	0.026

d5	<-->	d6	0.031	0.021	1.46	0.144
d4	<-->	d8	-0.056	0.022	-2.555	0.011
d4	<-->	d6	0.067	0.03	2.241	0.025
d3	<-->	u3	-0.007	0.044	-0.155	0.877
d3	<-->	e7	0.055	0.02	2.771	0.006
d3	<-->	d5	0.016	0.017	0.928	0.353
e3	<-->	e8	-0.073	0.026	-2.784	0.005
e3	<-->	e1	0.222	0.053	4.179	0
e13	<-->	d6	0.088	0.028	3.127	0.002
e12	<-->	e7	-0.178	0.083	-2.149	0.032
e12	<-->	e6	0.006	0.012	0.498	0.619
e12	<-->	d3	-0.034	0.044	-0.783	0.434
e10	<-->	d6	-0.068	0.023	-2.957	0.003
d2	<-->	e8	0.08	0.026	3.108	0.002
d2	<-->	d8	-0.013	0.019	-0.702	0.483
d2	<-->	e9	0.044	0.013	3.363	0.001
d8	<-->	e5	0.037	0.018	2.13	0.033
e14	<-->	e4	-0.056	0.033	-1.68	0.093
e13	<-->	e5	-0.027	0.018	-1.527	0.127
e13	<-->	e4	0.041	0.036	1.145	0.252
d1	<-->	e5	-0.025	0.016	-1.566	0.117
e10	<-->	e3	0.065	0.026	2.531	0.011
d7	<-->	u2	0.033	0.013	2.507	0.012
d4	<-->	e8	0.001	0.024	0.034	0.973
d4	<-->	e7	-0.037	0.02	-1.837	0.066
d3	<-->	e6	0.038	0.017	2.188	0.029
e1	<-->	e8	-0.057	0.027	-2.089	0.037
e2	<-->	d4	-0.066	0.035	-1.883	0.06
e13	<-->	d7	0.096	0.029	3.349	0.001
e11	<-->	e2	-0.036	0.029	-1.244	0.214
e9	<-->	e8	-0.027	0.014	-1.975	0.048
d2	<-->	d3	0.04	0.019	2.048	0.041
e4	<-->	e8	-0.058	0.027	-2.18	0.029
d3	<-->	d6	-0.038	0.021	-1.796	0.073
e2	<-->	e4	0.058	0.04	1.44	0.15
e14	<-->	d7	0.076	0.027	2.83	0.005
e9	<-->	e5	-0.022	0.01	-2.243	0.025
d1	<-->	e7	-0.035	0.018	-1.895	0.058
d2	<-->	e7	0.019	0.021	0.9	0.368

Correlations

		Estimate	
u3	<-->	u1	-2.489
e7	<-->	e8	0.192
e6	<-->	e7	0.354
e5	<-->	e6	0.229
e4	<-->	e6	-0.182
d6	<-->	u2	1.504
d6	<-->	e8	-0.111
d6	<-->	e4	0.253
d4	<-->	u2	0.308
e2	<-->	u1	0.024

e2	<-->	e1	0.429
e3	<-->	u1	0.28
e3	<-->	e2	0.488
e14	<-->	u1	0.739
e14	<-->	e7	-0.107
e13	<-->	u1	0.589
e13	<-->	d5	-0.095
e13	<-->	e14	0.589
e10	<-->	e13	0.119
e10	<-->	e11	0.223
e9	<-->	d4	0.23
d1	<-->	e8	0.213
d1	<-->	d5	-0.327
d2	<-->	d1	0.309
d6	<-->	d7	0.321
e7	<-->	u3	2.37
d8	<-->	e4	0.237
d7	<-->	e6	-0.103
d5	<-->	e8	-0.325
d5	<-->	e4	-0.185
d5	<-->	d6	0.109
d4	<-->	d8	-0.201
d4	<-->	d6	0.169
d3	<-->	u3	-0.12
d3	<-->	e7	0.268
d3	<-->	d5	0.09
e3	<-->	e8	-0.198
e3	<-->	e1	0.392
e13	<-->	d6	0.203
e12	<-->	e7	-1.215
e12	<-->	e6	0.044
e12	<-->	d3	-0.272
e10	<-->	d6	-0.209
d2	<-->	e8	0.287
d2	<-->	d8	-0.049
d2	<-->	e9	0.288
d8	<-->	e5	0.182
e14	<-->	e4	-0.135
e13	<-->	e5	-0.099
e13	<-->	e4	0.095
d1	<-->	e5	-0.123
e10	<-->	e3	0.182
d7	<-->	u2	0.666
d4	<-->	e8	0.003
d4	<-->	e7	-0.131
d3	<-->	e6	0.207
e1	<-->	e8	-0.152
e2	<-->	d4	-0.13
e13	<-->	d7	0.268
e11	<-->	e2	-0.084
e9	<-->	e8	-0.201
d2	<-->	d3	0.167

e4	<-->	e8	-0.175
d3	<-->	d6	-0.133
e2	<-->	e4	0.098
e14	<-->	d7	0.223
e9	<-->	e5	-0.19
d1	<-->	e7	-0.155
d2	<-->	e7	0.069

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPEMIMPINAN_(X1)	0.366	0.065	5.583	0
u1	0.028	0.011	2.476	0.013
u2	0.008	0.012	0.643	0.52
u3	0.018	0.035	0.53	0.596
d2	0.321	0.039	8.233	0
d1	0.215	0.027	8.066	0
e9	0.072	0.014	5.229	0
e10	0.232	0.029	7.965	0
e11	0.243	0.03	8.138	0
e12	0.09	0.037	2.468	0.014
e13	0.407	0.048	8.503	0
e14	0.375	0.046	8.071	0
e3	0.551	0.068	8.045	0
e2	0.752	0.092	8.163	0
e1	0.585	0.073	8.025	0
d3	0.175	0.027	6.492	0
d4	0.342	0.042	8.078	0
d5	0.175	0.022	7.865	0
d6	0.457	0.053	8.569	0
d7	0.314	0.039	8.073	0
d8	0.225	0.027	8.202	0
e4	0.456	0.058	7.844	0
e5	0.187	0.025	7.468	0
e6	0.191	0.025	7.604	0
e7	0.237	0.031	7.76	0
e8	0.243	0.033	7.247	0

Standardized Total Effects - Estimates

	KEPEMIMPINAN_(X1)	KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)
KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	0.965	0	0	0
KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	0.961	0.898	0	0
KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)	1.044	0.573	0.308	0
Y1.8	0.76	0.787	0	0
Y1.7	0.787	0.815	0	0
Y1.6	0.814	0.843	0	0
Y1.5	0.778	0.806	0	0
Y1.4	0.696	0.721	0	0
X1.8	0.854	0	0	0
X1.7	0.74	0	0	0
X1.6	0.675	0	0	0

X1.5	0.849	0	0	0
X1.4	0.684	0	0	0
X1.3	0.885	0	0	0
Y1.1	0.621	0.643	0	0
Y1.2	0.618	0.64	0	0
Y1.3	0.595	0.617	0	0
Y3.3	0.463	0.254	0.137	0.443
Y3.2	0.307	0.169	0.091	0.294
Y3.1	0.941	0.517	0.278	0.901
Y2.3	0.66	0.616	0.686	0
Y2.2	0.698	0.652	0.726	0
Y2.1	0.882	0.824	0.917	0
X1.1	0.793	0	0	0
X1.2	0.746	0	0	0

Standardized Direct Effects - Estimates

	KEPEMIMPINAN_(X1)	KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)
KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	0.965	0	0	0
KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	0.095	0.898	0	0
KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)	0.462	0.296	0.308	0
Y1.8	0	0.787	0	0
Y1.7	0	0.815	0	0
Y1.6	0	0.843	0	0
Y1.5	0	0.806	0	0
Y1.4	0	0.721	0	0
X1.8	0.854	0	0	0
X1.7	0.74	0	0	0
X1.6	0.675	0	0	0
X1.5	0.849	0	0	0
X1.4	0.684	0	0	0
X1.3	0.885	0	0	0
Y1.1	0	0.643	0	0
Y1.2	0	0.64	0	0
Y1.3	0	0.617	0	0
Y3.3	0	0	0	0.443
Y3.2	0	0	0	0.294
Y3.1	0	0	0	0.901
Y2.3	0	0	0.686	0
Y2.2	0	0	0.726	0
Y2.1	0	0	0.917	0
X1.1	0.793	0	0	0
X1.2	0.746	0	0	0

Standardized Indirect Effects - Estimates

	KEPEMIMPINAN_(X1)	KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)
KOMUNIKASI_ ORGANISASI_(Y1)	0	0	0	0
KEPUASAN_ KERJA_(Y2)	0.867	0	0	0
KOMITMEN_ ORGANISASI_(Y3)	0.583	0.277	0	0

Y1.8	0.76	0	0	0
Y1.7	0.787	0	0	0
Y1.6	0.814	0	0	0
Y1.5	0.778	0	0	0
Y1.4	0.696	0	0	0
X1.8	0	0	0	0
X1.7	0	0	0	0
X1.6	0	0	0	0
X1.5	0	0	0	0
X1.4	0	0	0	0
X1.3	0	0	0	0
Y1.1	0.621	0	0	0
Y1.2	0.618	0	0	0
Y1.3	0.595	0	0	0
Y3.3	0.463	0.254	0.137	0
Y3.2	0.307	0.169	0.091	0
Y3.1	0.941	0.517	0.278	0
Y2.3	0.66	0.616	0	0
Y2.2	0.698	0.652	0	0
Y2.1	0.882	0.824	0	0
X1.1	0	0	0	0
X1.2	0	0	0	0

Modification Indices

Covariances:

		M.I.	Par Change
e4	<-->	e5	2.133 -0.03
e1	<-->	e7	2.718 -0.036

Variances:

Regression Weights:

		M.I.	Par Change
Y1.4	<--	Y1.1	2.764 0.086
Y1.4	<--	Y1.3	3.498 0.097
Y1.2	<--	Y3.3	2.36 0.124
Y1.3	<--	Y1.4	2.124 0.076
Y1.3	<--	X1.6	2.283 0.083
Y2.3	<--	Y3.2	3.693 0.113

Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	155.963	0	2917.321	CMIN
Degrees of freedom	136	0	231	DF
P	0.116		0	P
Number of parameters	117	253	22	NPAR
Discrepancy / df	1.147		12.629	CMINDF
RMR	0.032	0	0.378	RMR

GFI	0.91	1	0.131	GFI
Adjusted GFI	0.832		0.049	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0.489		0.12	PGFI
Normed fit index	0.947	1	0	NFI
Relative fit index	0.909		0	RFI
Incremental fit index	0.993	1	0	IFI
Tucker-Lewis index	0.987		0	TLI
Comparative fit index	0.993	1	0	CFI
Parsimony ratio	0.589	0	1	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0.557	0	0	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.584	0	0	PCFI
Noncentrality parameter estimate	19.963	0	2686.321	NCP
NCP lower bound	0	0	2515.808	NCPLO
NCP upper bound	55.006	0	2864.189	NCPHI
FMIN	1.147	0	21.451	FMIN
F0	0.147	0	19.752	F0
F0 lower bound	0	0	18.499	FOLO
F0 upper bound	0.404	0	21.06	FOHI
RMSEA	0.033		0.292	RMSEA
RMSEA lower bound	0		0.283	RMSEALO
RMSEA upper bound	0.055		0.302	RMSEHI
P for test of close fit	0.895		0	PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)	389.963	506	2961.321	AIC
Browne-Cudeck criterion	437.592	608.991	2970.276	BCC
Bayes information criterion	1093.253	2026.789	3093.563	BIC
Consistent AIC	848.601	1497.755	3047.56	CAIC
Expected cross validation index	2.867	3.721	21.774	ECVI
ECVI lower bound	2.721	3.721	20.521	ECVILO
ECVI upper bound	3.125	3.721	23.082	ECVIHI
MECVI	3.218	4.478	21.84	MECVI
Hoelter .05 index	144		13	HFIVE
Hoelter .01 index	155		14	HONE