

DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN MOTIVASI SERTA KINERJA KARYAWAN PTPN II, III, IV DI SUMATERA UTARA



DIANA SULIANTI K.L. TOBING

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2009**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN MOTIVASI SERTA
KINERJA KARYAWAN PTPN II, III, IV
DI SUMATERA UTARA**

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 : Rabu
Tanggal : 04 Februari 2009
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

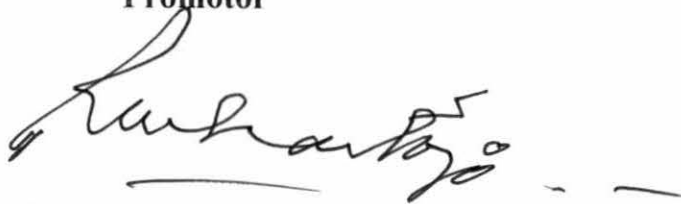
**DIANA SULIANTI K.L. TOBING
NIM. 090515733 D**

Lembar Pengesahan

**Disertasi Ini Telah Disetujui
Pada Tanggal 12 Februari 2009**

Oleh:

Promotor



**Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, S.E., Ak.
NIP. 060 014 521**

Ko-Promotor



**Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.Psi., M.Sc.
NIP. 130 787 690**

Telah Diuji Pada
Tanggal: 19 Desember 2008

PANITIA UJIAN AKHIR DISERTASI TAHAP I (TERTUTUP)

K e t u a : Prof. Budiman Christiananta, Drs. Ec., M.A., Ph.D.
Anggota : 1. Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, S.E., Ak.
2. Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.Psi., M.Sc.
3. Prof. Dr. H. Effendie, S.E.
4. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, S.E.
5. Prof. Dr. Sarmanu, drh., M.S.
6. Prof. Dr. H. Armanu Thoyib, M.Sc.

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor: 461/H3/PPd/2009
Tanggal: 7 Januari 2009**

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama penulis memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas Berkah dan Kasih KaruniaNya sehingga disertasi berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya disertasi ini, maka dengan hati yang tulus dan ikhlas berkenankan saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, S.E., Ak., Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, selaku Promotor, yang dengan penuh kesabaran, ketelitian, kearifan dan keikhlasan, memberikan pengarahan, dukungan, dan saran-saran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini tepat pada waktunya.

Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.E. (Alm), Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, selaku mantan Ko-Promotor yang semasa hidupnya telah memberikan pengarahan, dukungan, motivasi, dan saran-saran, dengan penuh kesabaran, sehingga penulis tetap percaya diri untuk menyelesaikan disertasi ini.

Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.Psi., M.Sc., Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, selaku Ko-Promotor Pengganti yang telah memberikan pengarahan, wawasan, motivasi, serta saran-saran sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Pemerintah Republik Indonesia *c.q.* Menteri Pendidikan Nasional yang telah memfasilitasi Program BPPS (Beasiswa Pendidikan Pascasarjana), yang memberikan bantuan finansial sehingga membantu meringankan beban penulis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program Doktor.

Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Fasich, Apt., yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sebagai mahasiswa program Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. Sri Hajati, S.H., M.S., serta Prof. Dr. Med. H. Muhammad Amin, dr., Sp.P. selaku mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan dukungan dan fasilitas kepada penulis selama mengikuti pendidikan Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi, Prof. Dr. H. Effendie, S.E., yang dengan penuh kearifan, keikhlasan, dan kedisiplinan telah membimbing serta mengarahkan penulis selama mengikuti pendidikan Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Budiman Christiananta, Drs. Ec., M.A., Ph.D., Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.E. (Alm), Prof. Dr. Ida Bagus Made Santika, S.E., Prof. Dr. H. Effendie, S.E., Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Soeharto, S.E., Prof. Dr. Suroso Imam Zadjuli, S.E., Prof. V. Henky Supit, Drs. Ec.Ak., Prof. Dr. Arsono Laksana, S.E., Ak., Dr. Sri Wahyuni Astuti, S.E., M.S., Prof. Dr. H. Umar Nimran, M.A., dan Prof. Dr. Lasiyo, M.A., M.M., sebagai dosen pengajar serta penanggung jawab mata kuliah penunjang disertasi (MKPD) pada Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah meletakkan dasar-dasar teoritik yang dapat dijadikan bekal oleh penulis dalam menyelesaikan disertasi.

Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, S.E., Ak., Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.E. (Alm), Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.Psi., M.Sc., Prof. Dr. H. Effendie, S.E., Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D., Prof. Dr. H. Muslich Anshori, S.E., M.Sc. Ak., Prof. Dr. Soedjono Abipraja, S.E., Prof. Dr. H. Sarmanu, drh., M.A., Prof. Dr. H. Armanu Thoyib, M.Sc. yang telah memberikan kritik dan saran kepada penulis guna menyempurnakan disertasi ini melalui kesediaannya menjadi tim penguji dan penilai materi kualifikasi, usulan penelitian, serta kelayakan naskah disertasi.

Dr. T. Sutikto, Ir., M.Sc. selaku Rektor Universitas Jember yang telah memberikan kesempatan dan dukungan selama penulis melaksanakan tugas belajar Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Dr. M. Saleh, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Prof. Dr. H. Sarwedi, S.E., M.M., mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan izin, dorongan dan semangat kepada penulis untuk melanjutkan studi.

Keberhasilan yang penulis capai dalam bidang akademik ini, juga tidak dapat dilepaskan peranan dan sumbangsih Bapak dan Ibu Guru penulis semasa belajar di SD Negeri 010165 Tanjung Tiram, SMP Negeri Tanjung Tiram dan SMA Negeri IV Medan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Untuk semua Bapak dan Ibu Guruku, penulis patut menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya.

Demikian pula, keberhasilan yang penulis capai dalam bidang akademik ini tidak dapat dilepaskan dari peranan para pembimbing dan staf pengajar selama penulis mengikuti pendidikan Sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara dan Magister di Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Direksi, Staf dan Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis serta bersedia diwawancarai dan mengisi kuesioner selama penulis melakukan penelitian untuk keperluan analisis dan penulisan disertasi ini. Secara khusus kepada Bapak Ir. Dahlan Harahap, M.M. (Direktur Utama PTPN IV) dan Bapak Ir. Amri Siregar (Direktur Utama PTPN III) yang telah memberikan dukungan, perhatian, bantuan dana serta meluangkan waktu kepada penulis, demikian juga kepada Bapak H. Bhatara Moeda Nasution (Direktur Utama PTPN II), Bapak Drs. H. Naif Ali Dahbul, MBA (Direktur Keuangan PTPN II), Bapak Ir. H. Tambah Karokaro, M.M. (Direktur SDM & Umum PTPN II), Bapak Drs. Rusdi Lubis (Direktur SDM & Umum PTPN IV), Bapak Ir. W. Purnomohadi (Kepala Bagian SDM PTPN II), Bapak Drs. H. Ahmad Gusmar Harahap (Sekretaris Perusahaan PTPN III), Ibu Ir. Hj. Deriati, M.M. (Kepala Bagian SDM PTPN IV), Ibu Ir. Hj. Damayanti Sinaga (Kaur Personalia PTPN II), Bapak Rizal Lubis (Kaur Diklat PTPN II), Bapak Sofyan Sitepu, S.H. (Kaur Personalia PTPN III), Bapak Rachmat Abadi (Kaur Diklat PTPN IV), Bapak Rahim Purba, S.E. (Kaur Personalia PTPN IV), yang telah meluangkan waktu serta memberikan dukungan sehingga proses penelitian berjalan dengan lancar.

Rekan-rekan dosen dan karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember, khususnya kepada Wiji Utami, S.E., M.Si. dan Siti Aliyati Albushairi, S.E., M.Si. yang telah mendukung penulis dalam penyelesaian studi, Dr. Yeni Absah, S.E., M.Si. yang telah memberikan masukan, ilmu dan saran dalam

penyusunan disertasi ini, serta teman-teman angkatan 2005/2006 Program Studi Ilmu Ekonomi, Dr. Thomas S. Kaihatu, Dr. Agus Arman, Dr. Nurlaily, Dr. Hadi Sasana, Dr. Dyah Poespita Ernawati, Dr. Khuzaini, Dr. Victor P.K. Lengkong, Dr. Mudjilah Rahayu, Fachrudi Ajs'ari, S.Psi., M.Si., Rovila El Maghviroh, S.E.,Ak.,M.Si., Wayan Widya, S.E.,M.T., Grace T. Pontoh, S.E.,Ak.,M.Si., Verina H. Secapramana, S.E.,M.Si., Tubagus Ismail, S.E.,Ak.,M.Si., Diah Ekaningtyas, S.E.,Ak.,M.Si., Haryanto Tanuwijaya, S.T.,M.T., M. Yusak Anshori, S.Sos.,M.M., Nur Suci Ismiyati, S.E.,Ak.,M.Si. dan Hartono Subagyo, S.E.,M.Si., yang telah saling mendukung, memberikan semangat dan banyak membantu saya dalam menjalani pendidikan dan menyelesaikan studi serta disertasi ini.

Suamiku tercinta, Hotma S. Sitohang, S.E., yang telah mendukung penulis dengan penuh kesabaran dan kasih sayang, memberikan wawasan, saran-saran, dan waktu serta motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan program Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Anak-anakku tersayang, Michelle Theresia Valerina Sitohang yang masih berusia 18 (delapan belas) bulan dan Carla Serepina Winona Sitohang, 6 (enam) bulan, yang telah kutinggalkan beberapa bulan di Medan agar dapat menyelesaikan disertasi ini. Mama sangat berterima kasih kepada Tuhan yang selalu menjaga kalian sehingga kalian sehat selalu.

Kedua Orangtuaku tercinta, Ayahanda St. H.G. Lumban Tobing (Alm), Ibunda L.R. Br. Situmorang yang dengan penuh kasih sayang, sabar, dan tekun mendorong, memotivasi dan mendoakan penulis, Keluarga Abangku R. Lumban Tobing, B.Sc., Keluarga Drs. H.P. Lumban Tobing, S.Kp., Keluarga D.H. Lumban Tobing, AMF, atas dukungan, perhatian dan doanya kepada penulis, secara khusus buat Keluarga Abang Ir. G.M. Silaban dan Kakakku Dra. Yenni A. Br. Lumban Tobing serta Gilbert Samuel Nicholas Silaban, yang dengan penuh kasih sayang menjaga dan merawat anak-anakku tercinta Michelle Theresia Valerina Sitohang dan Carla Serepina Winona Sitohang, selama penulis menyelesaikan disertasi ini.

Kedua Mertuaku, Bapak S. Sitohang (Alm) dan Ibu D.C.M. Br. Siahaan (Alm) maupun Saudara-saudara iparku Keluarga D. Sitohang, S.H., Keluarga S. Sitohang, S.E., dan Keluarga Dra. K.E. Br. Sitohang, atas dukungan, perhatian dan doanya kepada penulis selama mengikuti pendidikan Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Penulis juga menyampaikan terima kasih secara khusus kepada Keluarga Adik Mertuaku Bapak Ir. R. Simanjuntak, Direktur Utama PT. Kertas Leces (Persero) dan Ibu dr. B.R.R. Br. Siahaan yang telah banyak memberikan dukungan, perhatian dan memfasilitasi proses penelitian dalam penulisan disertasi ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Keluarga Pamanku Bapak A.S. Hutabarat dan Ibu S.K. Br. Hutagalung yang telah memberikan dukungan doa, semangat dan perhatian.

Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan dan mendoakan penulis selama mengikuti pendidikan Program Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga hingga mencapai keberhasilan ini.

Semoga Tuhan Yesus senantiasa melindungi dan memberkati kita semua. Amin.

RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja,
Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan
PT. Perkebunan Nusantara II, III, IV di Sumatera Utara**

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku bisnis yang memberikan kontribusi besar terhadap pembangunan nasional, BUMN mempunyai tujuan antara lain untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Aset BUMN yang bernilai tinggi memerlukan sentuhan profesional agar pengelolaannya dapat berjalan dengan baik, sehingga BUMN tidak lagi menjadi beban pemerintah.

PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) II, III, IV di Sumatera Utara merupakan badan usaha milik negara. Perusahaan perkebunan ini adalah yang terbesar di Indonesia. Terdapat 14 PTPN yang tersebar di Indonesia. Sehingga pemerintah mengharapkan perusahaan ini dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Studi ini bermaksud untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi akan memperkuat pengaruh tersebut.

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai seorang pemimpin yang memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Teori kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Terakhir adalah teori kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.

Populasi penelitian ini adalah karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara yang mempunyai posisi sebagai manajer tingkat menengah. Dengan menggunakan sampel sebesar 168 karyawan, penulis menguji dengan menggunakan *structural equation modeling (SEM)*. Variabel kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan "*the Four I's*" yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994:34). Kepuasan kerja berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Drafke and Kosen (1998). Komitmen organisasional berdasarkan *Three—Component Model of Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh Allen

and Meyer (1990). Terakhir, kinerja karyawan berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Gomes (1995).

Keseluruhan data dari masing-masing item pengukuran diuji dengan Uji Realibilitas dan Validitas berdasarkan Alpha Cronbach untuk konsistensi internal dengan menggunakan program SPSS versi 15. Untuk menganalisis model persamaan structural digunakan program AMOS 7.

Model hubungan antara kelima variabel yang diteliti menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tanda positif. Kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hasil studi ini memberikan arti penting bagi PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dan juga bagi BUMN Perkebunan. Studi ini menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan para manajer kebun dan kepala bagian akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera melalui kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi.

Berdasarkan temuan ini, maka disarankan kepada pihak Direksi dan Manajemen PTPN II, III, IV di Sumatera Utara untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dimaksudkan agar para karyawan dapat mengoptimalkan kemampuan mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Selain memuaskan karyawan, meningkatkan komitmen organisasional karyawan juga penting. Para pemimpin dapat mengkomunikasikan visi-visi, dan para karyawan dapat berpartisipasi dalam penentuan tujuan mereka karena “menjual” nilai dari tujuan yang ditetapkan atau memberi kesempatan kepada karyawan dalam proses penentuan tujuan akan menuntun kepada peningkatan kinerja karyawan.

SUMMARY

The Influence of Transformational Leadership towards Work Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Employee's Performance of PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera

The State Owned Enterprise (BUMN) is one of business player that give much contribute for national development, BUMN has one of its purpose that is realization of the welfare of society. The high value of BUMN's assets need the touch of professional in order to gain a good management, thus BUMN not be a burden for government anymore.

PT Perkebunan Nusantara (PTPN) II, III, IV in North Sumatera Utara is The State Owned Enterprise. This company is the largest plantation company in Indonesia. There are 14 (fourteen) PTPNs separate in Indonesia. Thus, the government expect these corporates could give a good performance too.

The purpose of this study is to examine the effect of transformational leadership on employee's performance which is mediated by work satisfaction, organizational commitment, and motivation. Transformational leadership is expected to improve employee's performance. It is also expected that work satisfaction, organizational commitment, and motivation will strengthen the effect.

Transformational leadership is defined as a process in which the leaders take actions to try to increase their associates' awareness of what is right and important, to raise their associates' motivational maturity and to move their associates to go beyond the associates' own self-interests for the good of the group, the organization, or society. Work satisfaction is defined as a set of favorable feelings with which employees view their work. Organizational commitment is defined as the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization. Motivation is defined as an inner state that energizes, activities, or more (hence 'motivation'), and that directs or channels behavior toward goals. The last one is the employee's performance theory. Employee's performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period.

The population of this study is the employee of PTPN II, III, IV in North Sumatera who has a position at middle manager. Using a sample of 168 employees, the author tested structural equation modeling (SEM). A transformational leadership variable is measured based on "*the Four I's*" which is developed by Bass and Avolio (1994:34). Work satisfaction is based on indicators which is developed by Drafke and Kosen (1998). Organizational commitment is based on *Three—Component Model of Organizational Commitment* which is developed by Allen and Meyer (1990). The last one, employee's performance is measured based on indicators which is developed by Gomes (1995).

All data of the respective measurement items are tested with reliability and validity test based on Alpha Cronbach to the internal consistence by using SPSS

program version 15. To analyze the structural equation model, the study uses AMOS 7.

The model of relationship between the five variables studied shown that the transformational leadership has a significant effect on employee's performance with positive signs. Work satisfaction, organizational commitment, and motivation have significant effect and mediate the effect of transformational leadership on employee's performance of PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera.

The result of this study has an important meaning to PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera and also to The Plantation of The State Owned Enterprise. This study results a finding that the transformational leadership of the manager and the head of departement will increase the employee's performance of PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera through work satisfaction, organizational commitment, and motivation.

Based on this finding, we suggested The Board of Direction and The Corporate Management of PTPN II, III, IV in North Sumatera to improve their employee's work satisfaction. Thus, the employees could optimalize their ability in order to achieve a high performance. Besides satisfying employees, improving employee's organizational commitment is important too. The leaders could communicate inspiring visions, and employees could participate in the creation of their goals because "selling" the value of an assigned goal or allowing employees to participate in the goal-setting process leads to higher levels of employee's performance.

ABSTRACT

The Influence of Transformational Leadership towards Work Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Employee's Performance of PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera

The purpose of this study was to examine the influence of Transformational Leadership towards work satisfaction, organizational commitment and motivation and employee's performance.

The population of this study is the employee of PTPN II, III, IV in North Sumatera who has a position at middle manager. There are 530 employees in population and the number of sample were 168 respondents. All data of the respective measurement items are tested with reliability and validity test based on Alpha Cronbach to the internal consistence by using SPSS program version 15. To analyze the structural equation model, the study uses AMOS 7.

The model of relationship between the five variables studied shown that the transformational leadership has a significant effect on employee's performance with positive signs. Work satisfaction, organizational commitment, and motivation have significant effect and mediate the effect of transformational leadership on employee's performance of PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera.

The result of this study has an important meaning to PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera and also to The Plantation of The State Owned Company. This study results a finding that the transformational leadership of the manager and the head of departement will increase the employee's performance of PT Perkebunan Nusantara II, III, IV in North Sumatera through work satisfaction, organizational commitment, and motivation.

Keywords: Transformational Leadership, Work Satisfaction, Motivation, Organizational Commitment, and Employee Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Dalam	i
Lembar Prasyarat Gelar	ii
Lembar Pengesahan	iii
Penetapan Panitia Penguji	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Ringkasan	viii
Summary	x
Abstract	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	21
1.3. Tujuan Studi	22
1.4. Manfaat Studi	23
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	 24
2.1. Landasan Teori	24
2.1.1 Arti Penting Kepemimpinan	24
2.1.2 Teori-teori Kepemimpinan	28
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional.....	34
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	41
2.1.4.1 Konsep Kepuasan Kerja	41
2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja.....	42
2.1.4.3 Faktor Kepuasan Kerja.....	48
2.1.5 Komitmen Organisasional.....	58
2.1.5.1 Komitmen Afektif	60
2.1.5.2 Komitmen Kontinuan	60
2.1.5.3 Komitmen Normatif.....	61
2.1.6 Motivasi.....	61
2.1.6.1 Model Motivasi Prestasi Kerja.....	63
2.1.6.2 Sumber-sumber Motivasi Karyawan.....	66
2.1.6.3 Teori-teori Motivasi	66
2.1.7 Kinerja Karyawan	73
2.1.7.1 Pengertian Kinerja.....	73
2.1.7.2 Dimensi Penilaian Kinerja	75
2.1.7.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....	76
2.1.7.4 Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif	76

2.1.8	Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan dan Kinerja	78
2.1.9	Hubungan Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional dan Motivasi	81
2.1.10	Hubungan Motivasi, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja	83
2.2.	Penelitian Terdahulu	85
2.2.1.	Penelitian Cardona <i>and</i> Lagomarsino (2003)	85
2.2.2.	Penelitian Carmeli <i>and</i> Freund (2004)	85
2.2.3.	Penelitian Tondok dan Andarika (2004)	86
2.2.4.	Penelitian Naquin <i>and</i> Holton III (2002)	87
2.2.5.	Penelitian Fortmann <i>et al.</i> (2003)	88
2.2.6.	Penelitian Masyitoh (1998)	88
2.2.7.	Penelitian Koh <i>et al.</i> (1995)	89
2.2.8.	Penelitian Masi R.J. <i>and</i> Robert (2000)	90
2.2.9.	Penelitian Hamid (2002)	90
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	91
3.1.	Kerangka Konseptual	91
3.2.	Hipotesis	103
BAB 4	METODE PENELITIAN	104
4.1.	Rancangan Penelitian	104
4.2.	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	106
4.3.	Variabel Penelitian	107
4.3.1.	Klasifikasi Variabel	107
4.3.2.	Definisi Operasional Variabel	107
4.4.	Instrumen Penelitian	115
4.5.	Lokasi Penelitian	115
4.6.	Prosedur Pengumpulan Data	115
4.7.	Teknik Analisis	116
4.7.1.	Asumsi-asumsi Dalam <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	125
4.7.2.	Uji Hipotesis	126
4.7.3.	Uji Validitas (Keabsahan) dan Uji Reliabilitas (Kehandalan) ..	127
BAB 5	ANALISIS HASIL STUDI	129
5.1.	Gambaran Umum PTPN II, III, IV Sumatera Utara	129
5.2.	Deskripsi Sampel Umum Penelitian	132
5.3.	Distribusi Penilaian Responden	135
5.4.	Validitas dan Reliabilitas	162
5.5.	Uji Asumsi <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	175
5.6.	Analisis Model Struktural Lengkap	176
5.7.	Pengaruh Antar Variabel	184
BAB 6	PEMBAHASAN	188

BAB 6 PEMBAHASAN	188
6.1. Pembahasan Hipotesis.....	188
6.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara	188
6.1.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional PTPN II, III, IV Sumatera Utara	192
6.1.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara.....	196
6.1.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara.....	199
6.1.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara	201
6.1.6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara	202
6.1.7. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara.....	204
6.1.8. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara.....	206
6.1.9. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara	209
6.2. Temuan Empiris	211
6.3. Keterbatasan Studi.....	213
BAB 7 PENUTUP	214
7.1. Kesimpulan.....	214
7.2. Saran	220
DAFTAR PUSTAKA	223
LAMPIRAN.....	235

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kinerja Finansial BUMN Periode 2004 s.d. 2007.....	2
Tabel 1.2 10 BUMN Yang Memperoleh Laba Tahun 2006.....	2
Tabel 1.3 10 BUMN Yang Memperoleh Laba Tahun 2007.....	3
Tabel 1.4 Luas Lahan dan Laba(Rugi) PT. Perkebunan Nusantara I s.d. XIV Tahun 2005-2006.....	6
Tabel 1.5 Luas Lahan dan Laba (Rugi) Perkebunan Swasta yang telah <i>Go Public</i> Tahun 2005-2006.....	7
Tabel 4.1 Sebaran Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.....	106
Tabel 4.2 Justifikasi Teori Untuk Model Konseptual Penelitian.....	118
Tabel 4.3 Persamaan Struktural Penelitian.....	119
Tabel 4.4 <i>Goodness Of Fit Index</i> Dan <i>Cut-Of Value</i>	124
Tabel 5.1 Luas Lahan dan Jumlah Unit Usaha Kebun dan Pabrik Pengolahan.....	130
Tabel 5.2 Jumlah Tenaga Kerja PTPN II, III, IV di Sumatera Utara...	130
Tabel 5.3 Rentang Golongan dan Jabatan Karyawan Pimpinan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.....	131
Tabel 5.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	132
Tabel 5.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan.....	132
Tabel 5.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	133
Tabel 5.7 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	134
Tabel 5.8 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	134
Tabel 5.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Karisma ($X_{1.1}$).....	136
Tabel 5.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Inspirasi ($X_{1.2}$).....	137
Tabel 5.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Merangsang Intelektual ($X_{1.3}$).....	138
Tabel 5.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Perhatian Pribadi ($X_{1.4}$).....	139
Tabel 5.13 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	140
Tabel 5.14a Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Internal ($Y_{1.1}$).....	141
Tabel 5.14b Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Internal ($Y_{1.1}$).....	141
Tabel 5.15a Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Eksternal ($Y_{1.2}$).....	143
Tabel 5.15b Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Eksternal ($Y_{1.2}$).....	143
Tabel 5.16a Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Individual ($Y_{1.3}$).....	145
Tabel 5.16b Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Individual ($Y_{1.3}$).....	146

Tabel 5.17	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y_1).....	148
Tabel 5.18	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$).....	149
Tabel 5.19	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komitmen Kontinuan ($Y_{2.2}$).....	150
Tabel 5.20	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$).....	151
Tabel 5.21	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y_2).....	152
Tabel 5.22a	Penilaian Responden Terhadap Indikator N'ACH ($Y_{3.1}$).....	153
Tabel 5.22b	Penilaian Responden Terhadap Indikator N'ACH ($Y_{3.1}$).....	154
Tabel 5.23	Penilaian Responden Terhadap Indikator N'AFF ($Y_{3.2}$).....	155
Tabel 5.24	Penilaian Responden Terhadap Indikator N'POW ($Y_{3.3}$).....	156
Tabel 5.25	Deskripsi Variabel Motivasi (Y_3).....	156
Tabel 5.26	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kinerja.....	158
Tabel 5.27	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kinerja.....	159
Tabel 5.28	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kinerja.....	159
Tabel 5.29	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kinerja.....	160
Tabel 5.30	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kinerja.....	160
Tabel 5.31	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kinerja.....	161
Tabel 5.32	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kinerja.....	161
Tabel 5.33	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y_4).....	162
Tabel 5.34	Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional.....	165
Tabel 5.35	Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	167
Tabel 5.36	Uji Reliabilitas Komitmen Organisasional.....	169
Tabel 5.37	Uji Reliabilitas Motivasi.....	171
Tabel 5.38	Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	174
Tabel 5.39	Indeks Kesesuaian SEM.....	177
Tabel 5.40	Hasil Pengujian Kausalitas.....	178
Tabel 5.41	Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian.....	184
Tabel 5.42	Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian.....	185
Tabel 5.43	Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian.....	186

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Transformational Leadership</i>	35
Gambar 2.2 <i>A Simplified Illustration Of The Basic Motivation Model.</i>	63
Gambar 2.3 Suatu Model Model Motivasi Prestasi Kerja.....	64
Gambar 2.4 Hirarki Kebutuhan Maslow.....	68
Gambar 2.5 Model <i>Motivator-Hygiene</i> Herzberg.....	70
Gambar 2.6 <i>Representation Of The Path-Goal Theory Of Leadership</i>	79
Gambar 2.7 Rantai Kausal Efek-Efek Dari Pemimpin.....	81
Gambar 2.8 <i>An Integrated Model Of Individual Motivation To Work</i>	83
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir.....	93
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual.....	95
Gambar 5.1 Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional.....	164
Gambar 5.2 Uji Validitas Kepuasan Karyawan.....	166
Gambar 5.3 Uji Validitas Komitmen Organisasional.....	168
Gambar 5.4 Uji Validitas Motivasi.....	170
Gambar 5.5 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	172
Gambar 5.6 Ringkasan Nilai Koefisien Jalur Hasil Pengujian Kausalitas.....	179

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Peta Teori.....	235
Lampiran 2 : Kuisisioner Penelitian.....	242
Lampiran 3 : Tabulasi Data Jawaban Responden.....	256
Lampiran 4 : Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian.....	293
Lampiran 5 : Hasil Uji Kausalitas Tahap Pertama.....	300
Lampiran 6 : Model <i>Fit Summary First Step</i>	303
Lampiran 7 : Model Struktural Lengkap Tahap Pertama.....	302
Lampiran 8 : Hasil Uji Kausalitas Tahap Akhir.....	308
Lampiran 9 : Model Struktural Lengkap Tahap Akhir.....	311
Lampiran 10 : Model <i>Fit Summary Last Step</i>	313
Lampiran 11 : Uji Persyaratan <i>Structural Equation Modeling</i>	316
Lampiran 12 : Pengaruh Antar Variabel Penelitian.....	321
Lampiran 13 : Struktur Organisasi PTPN II, III, dan IV di Sumatera Utara	328
Lampiran 14 : Dokumentasi Penelitian.....	335
Lampiran 15 : Surat Ijin Penelitian.....	341

BAB 1

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku bisnis yang memberikan kontribusi besar terhadap pembangunan nasional, BUMN mempunyai tujuan antara lain untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Aset BUMN yang bernilai tinggi memerlukan sentuhan profesional agar pengelolaannya dapat berjalan dengan baik, sehingga BUMN tidak lagi menjadi beban pemerintah.

BUMN sebenarnya telah memberikan kontribusi pada pembangunan nasional, tetapi BUMN tersebut memiliki kinerja yang masih belum optimal. BUMN-BUMN tersebut memperoleh laba dengan biaya yang sangat besar dan sangat berlebihan. Sebagai akibat rendahnya kinerja dan laba maka banyak BUMN tidak dapat lagi membayar hutangnya atau membiayai perluasan usahanya (ekspansi).

Kondisi politik, ekonomi, sosial dan pemerintahan sangat menentukan kinerja BUMN. Akan tetapi kondisi BUMN yang saat ini memiliki kinerja belum optimal adalah karena terjadinya penggunaan sumber daya yang kurang efektif dan kurang efisien.

Melihat permasalahan internal yang telah diuraikan di atas maka kebijakan pemerintah dalam pemberdayaan BUMN harus menjadi lebih fokus pada masalah yang dihadapi setiap BUMN yang mengakibatkan kerugian. Kinerja finansial dari setiap BUMN merupakan tolok ukur bagi keberhasilan BUMN tersebut menjalankan misinya untuk memperoleh keuntungan yang optimal. Hal ini masih

jauh dari yang diharapkan mengingat total aset 139 BUMN sebesar Rp 1.600 triliun hanya mampu memberikan laba sebesar Rp 71,59 triliun pada tahun 2007 (Lihat Tabel 1.1).

Tabel 1.1
KINERJA FINANSIAL BUMN DI INDONESIA PERIODE 2004 s.d. 2007

TAHUN	2004	2005	2006	2007
Jumlah BUMN	157 BUMN	157 BUMN	139 BUMN	139 BUMN
Total aset	Rp. 1.161T	Rp. 1.200 T	Rp. 1.500	Rp. 1.600
Total laba bersih	Rp. 42,14 T	Rp. 42,3 T	Rp. 53,16	Rp. 71,59 T
Dividen untuk APBN	Rp. 9,8 T	Rp. 12,8 T	Rp. 21,5 T	Rp. 23, T
BUMN laba	129 BUMN	121 BUMN	100 BUMN	111 BUMN
BUMN rugi	28 BUMN	36 BUMN	39 BUMN	28 BUMN

Sumber: Majalah BUMN Track, Edisi Mei 2008.

Secara keseluruhan kinerja BUMN kurang baik karena keuntungan rata-rata sangat rendah dan banyaknya BUMN yang merugi. Dari total laba bersih yang diperoleh seluruh BUMN, 82,33% disumbangkan oleh sepuluh BUMN yang memiliki kontribusi terbesar penyumbang laba BUMN keseluruhan untuk tahun 2006 dan 83,05% disumbangkan oleh sepuluh BUMN yang memiliki kontribusi terbesar penyumbang laba BUMN keseluruhan untuk tahun 2007 (Lihat Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 di halaman 3).

Tabel 1.2
10 BUMN DI INDONESIA YANG MEMPEROLEH LABA TERBESAR
TAHUN 2006

BUMN YANG MEMPEROLEH UNTUNG TAHUN 2006		
BUMN	LABA BERSIH (Milyar Rupiah)	PERSEN
PT. Pertamina (Persero)	19.022	35,78%
PT. Telkom, Tbk.	11.005	20,70%
PT. Bank BRI, Tbk.	4.257	8,00%
PT. Bank BNI, Tbk.	1.925	3,62%
PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk.	1.892	3,56%
PT. Aneka Tambang, Tbk.	1.552	2,92%
PT. Semen Gresik, Tbk.	1.295	2,44%
PT. Bank Mandiri, Tbk.	1.241	2,33%
PT. Pupuk Sriwijaya (Persero) Holding	862	1,62%
PT. Jamsostek (Persero)	722	1,36%
Total (10 BUMN)	43.773	(82,33%)
Laba seluruh BUMN (139 BUMN)	53.160	(100%)

Sumber: Majalah BUMN Track Edisi Mei 2008 dan Juni 2008

Tabel 1.3
10 BUMN DI INDONESIA YANG MEMPEROLEH LABA TERBESAR
TAHUN 2007

BUMN YANG MEMPEROLEH UNTUNG TAHUN 2007		
BUMN	LABA BERSIH (Milyar Rupiah)	PERSEN
PT. Pertamina (Persero)	24.459	34,16%
PT. Telkom, Tbk.	12.857	17,96%
PT. Aneka Tambang, Tbk.	5.132	7,16%
PT. Bank BRI, Tbk.	4.838	6,76%
PT. Bank Mandiri, Tbk.	4.346	6,07%
PT. Timah, Tbk.	1.784	2,49%
PT. Semen Gresik, Tbk.	1.775	2,48%
PT. Pupuk Sriwijaya (Persero) <i>Holding</i>	1.696	2,37%
PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk.	1.572	2,20%
PT. Jamsostek (Persero)	998	1,40%
Total (10 BUMN)	59.457	(83,05%)
Laba seluruh BUMN (139 BUMN)	71.590	(100%)

Sumber: Majalah *BUMN Track* Edisi Mei 2008 dan Juni 2008

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 terdapat adanya pergeseran dalam peringkat 10 BUMN peraih laba terbesar berdasarkan kinerjanya selama tahun 2006 dan 2007. Terdapat tiga hal yang dapat kita baca dari Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 tersebut. Pertama, telah terjadi peningkatan capaian laba perusahaan yang signifikan terhadap 10 BUMN peraih laba terbesar. Kelompok BUMN yang masuk kategori ini adalah PT. Pertamina (Persero), PT. Aneka Tambang, Tbk., PT. Bank Mandiri, Tbk., dan PT. Timah, Tbk.

Kedua, telah terjadi perubahan peringkat di mana pada tahun 2006 menduduki peringkat yang lebih baik, namun pada tahun 2007 harus turun peringkat meskipun masih tetap dalam daftar 10 BUMN peraih laba bersih terbesar. Sebaliknya, terdapat juga BUMN yang mengalami lompatan peringkat yang cukup besar seperti yang dialami oleh PT. Aneka Tambang. Tahun 2006, PT. Aneka Tambang menduduki peringkat kedelapan, tahun 2007 sudah

menduduki peringkat tiga besar. Implikasinya, terdapat pula BUMN yang turun peringkat secara drastis yaitu PT. Perusahaan Gas Negara.

Ketiga, terdapat BUMN yang pada tahun 2006 masuk dalam daftar namun pada tahun 2007 harus keluar seperti PT. Bank BNI. Sementara itu, akibat lonjakan perolehan laba yang dialaminya PT. Timah yang pada tahun 2006 tidak masuk daftar 10 besar kini menduduki peringkat keenam.

Data ini juga menunjukkan untuk tahun 2006 dari laba seluruh BUMN sebesar Rp 53,160 triliun yang disumbang oleh sepuluh BUMN sebesar Rp 43,773 triliun maka sisanya sebesar Rp 9,387 triliun disumbangkan oleh 129 BUMN. Sementara dari laba keseluruhan BUMN pada tahun 2007 yang berjumlah 139 BUMN dengan 600 anak perusahaan yang melibatkan 700.000 pekerja hanya mencapai Rp 71,590 triliun, 83,05% atau sekitar Rp 59,457 triliun adalah merupakan laba dari 10 BUMN pemberi kontribusi terbesar yaitu PT. Pertamina, PT. Telkom, Tbk., PT. Aneka Tambang, Tbk., PT. Bank BRI, Tbk., PT. Bank Mandiri, Tbk., PT. Timah, Tbk., PT. Semen Gresik, Tbk., PT. Pupuk Sriwijaya (*Holding*), PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk., dan PT. Jamsostek. Sementara 129 BUMN lainnya hanya mampu memberikan kontribusi Rp. 12,133 triliun atau sekitar 16,95%. Hal ini menunjukkan bahwa ke 129 BUMN tersebut masih belum produktif dalam menjalankan perusahaannya. Bila total aset senilai Rp 1.600 triliun dalam bentuk deposito maka dengan tingkat suku bunga hanya 5% saja akan diperoleh bunga senilai Rp 80 triliun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa BUMN belum menjalankan prinsip-prinsip usaha secara optimal.

Pemerintah akan memprioritaskan pembenahan BUMN secara keseluruhan melalui program privatisasi, *holding company* dan *merger* guna

memperoleh laba yang lebih optimal. BUMN yang memiliki kinerja yang masih rendah seperti BUMN bidang perkebunan merupakan fokus utama pemerintah melalui kementerian negara BUMN untuk direvitalisasi. BUMN perkebunan dan pupuk masuk dalam program prioritas revitalisasi untuk meningkatkan nilai perusahaan negara pada Tahun 2005 s.d. 2009. Rencananya, BUMN di kedua sektor ini akan digabungkan dalam perusahaan induk terfokus (*focused holding*).

Dalam suatu seminar tentang BUMN, Deputi Bidang Privatisasi dan Restrukturisasi Menteri Negara BUMN Mahmuddin Yasin membandingkan PTPN dengan perkebunan swasta. Kemampuan PTPN berkinerja terbaik yang memiliki lahan seluas 120.000 hektar masih kalah dibandingkan dengan perkebunan swasta dengan lahan seluas 40.000 hektar. Perkebunan swasta itu mampu memperoleh laba tiga kali lipat dari PTPN (Kompas, Senin, 26 Februari 2007).

Kenyataan ini dapat dilihat dalam data yang disajikan pada Tabel 1.4 dan Tabel 1.5 di halaman 6 dan halaman 7. Pada tabel tersebut disajikan data luas lahan PTPN I s.d. XIV dan Perkebunan Swasta yang telah *Go Public* sebagai pembanding serta perolehan laba (rugi) tahun 2005 dan 2006. Dari Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa total laba bersih dari 14 PTPN dengan luas lahan 1.224.576,11 hektar adalah sebesar Rp. 1.266,112 milyar untuk tahun 2005 dan Rp. 1.255,148 milyar untuk tahun 2007 sementara empat Perkebunan Swasta yang telah *Go Public* dengan luas lahan 479.470 hektar memperoleh laba bersih Rp. 1.565,86 milyar pada tahun 2005 dan Rp. 1.903,748 milyar pada tahun 2007. Hal ini memperlihatkan bahwa perolehan laba 14 PTPN belum mampu mengimbangi perolehan laba empat perkebunan swasta yang telah *Go Public*.

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat juga dilihat bahwa PTPN di Sumatera Utara, yaitu PTPN II, III, dan IV memiliki lahan perkebunan yang sangat luas dibanding PTPN yang ada di provinsi lainnya, namun belum mampu menghasilkan kinerja terbaiknya khususnya PTPN II yang masih mengalami kerugian. PTPN III dan IV menunjukkan kinerja yang lebih baik dibanding PTPN II dilihat dari pencapaian perolehan laba.

Tabel 1.4
LUAS LAHAN DAN LABA (RUGI) PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
I s.d. XIV DI INDONESIA TAHUN 2005 DAN 2006

PT. Perkebunan Nusantara (PTPN)	Luas Lahan (Hektar)	Komoditi	Laba (Rugi)	
			2005 (Rupiah, milyar)	2006 (Rupiah, milyar)
PTPN I Nanggro Aceh Darusalam	65.919	Kelapa Sawit, Karet	(2,791)	(60,325)
PTPN II Sumatera Utara	85.456,34	Kelapa Sawit, Karet, Kakao, Tebu, Tembakau	(68,325)	(64,735)
PTPN III Sumatera Utara	142.375	Kelapa Sawit, Karet, Kakao	277,915	293,853
PTPN IV Sumatera Utara	138.402,77	Kelapa Sawit, Teh, Kakao	221,434	142,404
PTPN V Riau	86.033	Kelapa Sawit, Karet	97,900	96,600
PTPN VI Sumatera Barat	87.515	Kelapa Sawit, Teh	5,668	18,580
PTPN VII Lampung, Sumatera Selatan	80.719	Kelapa Sawit, Teh, Karet, Tebu	126,151	177,757
PTPN VIII Jawa Barat	118.510	Teh, Karet, Kelapa Sawit, Kakao, Kina	37,451	42,555
PTPN IX Jawa Tengah, Yogyakarta	63.172	Karet, Kopi, Kakao, Teh, Tebu	137,924	127,311
PTPN X Jawa Timur	65.320	Tebu, Tembakau	108,738	150,033
PTPN XI Jawa Timur	79.981	Tebu	172,970	137,030
PTPN XII Jawa Timur	80.928	Karet, Kopi, Kakao, Teh, Jarak, Sengon	34,296	50,041
PTPN XIII Kalimantan Timur	60.305	Kelapa Sawit, Karet	45,665	18,984
PTPN XIV Sulawesi Selatan	69.940	Kelapa Sawit, Tebu, Karet, Kakao, Kopi, Kopra	(3,61)	(188,31)

Sumber: Data diolah dari masing-masing PT. Perkebunan Nusantara, 2008.

Pertanyaan pokok dalam membenahi kinerja BUMN perkebunan adalah *apakah kita telah benar-benar memahami BUMN perkebunan dan mengapa BUMN perkebunan menjadi demikian?* Pertanyaan ini sangat mendasar, karena sering kali upaya membenahi BUMN perkebunan tidak cukup berhasil karena tidak cukup mengetahui ke-BUMN-an itu sendiri. Konteks BUMN perkebunan yang strategis adalah *kepemimpinan* dan *tugas* atau *misi* BUMN.

Tabel 1.5
LUAS LAHAN DAN LABA (RUGI) PERKEBUNAN SWASTA
DI INDONESIA YANG SUDAH GO PUBLIC TAHUN 2005 DAN 2006

Perkebunan	Luas Lahan	Komoditi	Laba (Rugi)	
			2005 (rupiah, milyar)	2006 (rupiah, milyar)
PT. Astra Agro Lestari, Tbk.	179.488	Kelapa Sawit, Karet	790,410	787,318
PT. Sinar Mas Agrobisnis, Tbk.	110.000	Kelapa Sawit	304,000	628,000
PT. London Sumatera, Tbk.	89.982	Kelapa Sawit, Karet, Kakao, Teh	355,724	315,532
PT. Bakrie Sumatera Plantation, Tbk.	100.000	Kelapa Sawit, Karet	115,726	172,898

Sumber: Data diolah dari masing-masing perkebunan, 2008

Di BUMN perkebunan ada kecenderungan, baik disadari atau tidak, bahwa nilai orientasi kerja adalah prosedur. Penilaian dari manajer dan sumber daya manusia biasanya cenderung dari seberapa jauh yang bersangkutan menjalankan prosedur yang sudah ditetapkan. Barangkali, kecenderungan ini yang kemudian menjadikan BUMN banyak dikritik sebagai *birokratik*. Hal ini ditegaskan pula oleh Agus Pakpahan, Deputy Menteri Negara BUMN, yang menyatakan bahwa BUMN perkebunan saat ini dibangun dalam iklim birokrasi di mana sisa-sisa feodalisme masih ada di BUMN. Birokrat dalam praktik yang sederhana adalah semua tergantung pada peraturan perundangan (BUMN *Track*, 2008:78).

Di BUMN perkebunan, barangkali karena merupakan bentukan dari pemerintah, maka polanya cenderung langsung menjadi birokrasi. Pada saat ini,

perlu diakui, cukup banyak BUMN perkebunan yang telah berkembang menjauhi pola birokrasi dan menjadi korporasi yang sesungguhnya. Namun, transformasi dari pola “birokrasi” menjadi “korporasi” masih menjadi agenda bagi BUMN perkebunan saat ini.

Di samping itu, masalah birokrasi sebagian besar BUMN perkebunan sudah mempunyai struktur organisasi dengan wewenang yang didesentralisasikan. Namun demikian, dalam prakteknya, pendelegasian wewenang tersebut kurang berjalan efektif, karena yang berkembang adalah budaya paternalisme.

Paternalisme berbeda dengan *leadership*. Jika *leadership* adalah kepemimpinan, maka paternalisme identik dengan bos. Paternalisme adalah sistem nilai dengan ketergantungan yang hampir mutlak kepada pemimpin. Di dalam organisasi yang berbudaya paternalisme, maka anggota organisasi menganggap bahwa otoritas dan akuntabilitas ada pada pemimpin. Oleh karena itu, tanggung jawab mengembangkan organisasi tergantung pada pemimpinnya. Organisasi dengan budaya paternalistik akan sulit menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern yang pada saat ini didasarkan kepada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, di mana unsur-unsur profesionalitas di dalam pengelolaan perusahaan menjadi atribut dari semua anggota organisasi.

Pada konteks restrukturisasi BUMN perkebunan, kepemimpinan juga merupakan faktor kunci. Sebagian besar BUMN perkebunan memerlukan restrukturisasi, untuk menuju profitisasi dan/atau privatisasi. Menurut teori dan pengalaman, restrukturisasi akan lebih berhasil jika dimulai dari pemimpinnya. Terlebih untuk organisasi yang sedang dalam kondisi menurun kinerjanya. Hal ini juga relevan untuk BUMN perkebunan. Mengingat kebutuhan restrukturisasi tersebut, maka BUMN perkebunan perlu untuk memiliki pemimpin-pemimpin

dengan kualitas kepemimpinan yang unggul Rasjid dalam Nugroho (2005:193-199). Hal yang senada juga dinyatakan oleh Agus Pakpahan, Deputy Menteri Negara BUMN, bahwa “kunci emas” menuju penyehatan BUMN-BUMN perkebunan terdapat pada kepemimpinan. Tanpa ada keikhlasan dari pemimpin untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan demi kepentingan yang lebih besar maka sulit untuk melakukan penyehatan BUMN-BUMN perkebunan (BUMN *Track*, 2008:38).

Berdasarkan beberapa fenomena yang telah disebutkan ataupun hal yang sering dihadapi banyak perusahaan, maka perusahaan-perusahaan menghabiskan banyak biaya untuk memperoleh bagaimana cara pemimpin menjadi berkualitas. Pada tahun 1998 diramalkan bahwa 86% dari perusahaan menawarkan beberapa bentuk pelatihan kepemimpinan (Zhu, May and Avolio, 2004). Sebaliknya, hanya sedikit perusahaan yang dapat membuktikan kontribusi investasi ini terhadap kinerja perusahaannya, meskipun banyak penelitian menyatakan kepemimpinan merupakan hal kritis bagi kinerja dan keuntungan perusahaan (Kotter, 1990a; Meindl and Ehrlich, 1987; Rotemberg and Saloner, 1993; Yukl and Van Fleet, 1992; Zhu, May and Avolio, 2004). Kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan akan meningkat kebutuhannya untuk mencapai kinerja perusahaan. Hanya sedikit perusahaan yang dapat mengevaluasi kinerja mereka secara akurat melalui rata-rata kinerja para karyawan mereka (Gelade, 2003).

Bagian mendasar dari manajemen adalah koordinasi aktivitas-aktivitas para karyawan organisasi dan menuntun usaha-usaha mereka terhadap tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Hal ini melibatkan proses kepemimpinan dan pemilihan tindakan dan perilaku yang tepat. Kepemimpinan adalah ciri-ciri utama dari kinerja organisasi. Para manajer harus memahami sifat dari pengaruh

kepemimpinan dan faktor-faktor yang menentukan hubungan dengan orang lain (Mullins, 2005:280). Hal ini didukung oleh Kotter (1999:2) dalam bukunya yang berjudul: "*What Leaders Really Do?*" Kotter menyatakan bahwa memang banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan, namun kebanyakan dari faktor tersebut dapat dipengaruhi oleh baik atau buruknya kepemimpinan.

Konsep-konsep mengenai baik atau buruknya seorang pemimpin berbeda dari seorang penulis dengan penulis lainnya. Kebanyakan peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para *stakeholder* organisasi lainnya. Namun, berbagai jenis hasil (*outcome*) telah digunakan, termasuk kinerja dan pertumbuhan dari kelompok atau organisasi dari pemimpin tersebut, kesiapsediaannya untuk menanggapi tantangan-tantangan atau krisis-krisis, kepuasan pengikut dengan pemimpinnya, komitmen dari para pengikut terhadap sasaran-sasaran kelompok, kesejahteraan psikologis dan pengembangan para pengikut, mempertahankan status tinggi pemimpin, dan kemajuan pemimpin ke posisi kekuasaan yang lebih tinggi di dalam organisasi (Yukl, 1994:4-5).

Hasil studi proyek *The Agribusiness Management Aptitude and Skill Survey (AGRI-MASS)* yang dilakukan oleh Litzenberg and Schneider (1988); Fairnie *et al.*, (1989) berhasil menggambarkan profil pemimpin agribisnis yang dibutuhkan di masa depan. Dari studi ini diperoleh gambaran suatu kesimpulan global dan universal bahwa pemimpin atau manajer agribisnis di masa depan harus mempunyai kecakapan antarpribadi dan kecakapan komunikasi yang tangguh. Salah satu variabel kunci dalam kecakapan antarpribadi yang harus dikuasai oleh pemimpin atau manajer agribisnis di masa depan adalah kemampuan bekerja secara tim (*team skills*). Berbagai macam masalah

ketidakefisienan dan kelambanan perkembangan sektor agribisnis di masa lalu banyak bersumber dari tidak berjalannya suatu kerjasama tim yang harmonis. Mengingat sektor agribisnis memiliki keterkaitan (*linkages*) yang kuat antar subsektor, antar unit-unit kegiatan dalam satu subsektor, kerjasama tim yang harmonis merupakan suatu tuntutan keharusan.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam dalam era globalisasi pada saat ini dan mendatang, perusahaan agribisnis dituntut untuk secara terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Dari tinjauan literatur tentang teori-teori kepemimpinan, dalam situasi yang kerap kali berubah dan sulit diprediksi, teori kepemimpinan transformasional dianggap sebagai teori yang paling sesuai. Pemimpin transformasional yang karismatik, yang inspirasional dan yang mempunyai visi merupakan kombinasi karakteristik yang ideal yang merupakan modal dasar kemampuan yang kuat untuk secara terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing perusahaan agribisnis dalam dunia yang lebih bersaing (Litzenberg and Schneider, 1988).

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sarros and Butchatsky (1996:31) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang

menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Dalam rangka mencapai kinerja terbaiknya, pihak direksi PTPN II, III, IV di Sumatera Utara berupaya melakukan terobosan penting. PTPN III misalnya, melakukan terobosan penting dengan membangun visi perusahaan untuk menjadi “*World Class Company*” (BUMN *Track*, 2008:39). Penerapan visi ini diikuti dengan pentingnya penerapan kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan di segala aspek yaitu kepemimpinan transformasional. Hal ini sesuai dengan pendapat Bryman (1992:23), yang menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), Yammarino and Bass (1990) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Teori kepemimpinan transformasional adalah teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional ini dikembangkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bass dan Avolio (Bass and Avolio, 1990).

Pendekatan transformasional pada kepemimpinan berusaha memperbaiki teori-teori kepemimpinan yang telah ada sebelumnya dengan menekankan pada rasionalitas dan emosi sebagai dasar motivasi dan perilaku bawahan (Koh *et al.*, 1995). Studi kepemimpinan ditandai dengan kuatnya perhatian pada

kepemimpinan transformasional untuk menciptakan tingginya komitmen, upaya (*effort*), dan kesediaan bawahan untuk mengambil risiko dalam mendukung organisasi atau misinya pada tingkat di atas minimal yang diharapkan (Behling and McFillen, 1996).

Kepemimpinan transformasional membantu membangun kelompok kerja dan integrasi tujuan-tujuan individu dan kelompok. Hal ini membantu motivasi intrinsik dengan menekankan pentingnya pekerjaan yang dilakukan karyawan. Judge menyatakan kepemimpinan berhubungan dengan motivasi, perilaku antarpribadi dan proses komunikasi. Manajer-manajer saat ini adalah pemimpin dari kelompok mereka, departemen-departemen mereka. Orang-orang mempunyai lebih banyak keleluasaan dan lebih banyak pilihan dalam karir mereka, yang sifatnya tidak tetap, sehingga menjaga mereka tetap termotivasi adalah sangat penting (Judge, 2003). Kepemimpinan juga penting untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan (Crow, 1995).

Efek-efek pemimpin dapat dilihat sebagai langsung atau tidak langsung (Lord and Maher, dalam Yukl, 1994:6). Efek-efek langsung merujuk pada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang mempunyai dampak langsung terhadap apa yang dilakukan, bagaimana hal itu dilakukan, atau sejauh mana efisiensi melakukannya. Efek-efek langsung dinilai dengan mengukur hasil-hasil yang dihubungkan oleh beberapa variabel lainnya, itu pun jika ada. Ada banyak cara bagi seseorang untuk mempengaruhi kinerja jangka pendek para bawahan. Para pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerja lebih cepat atau melakukan sesuatu pekerjaan berkualitas dengan lebih baik (misalnya dengan menawarkan insentif-insentif khusus, dengan memberikan ceramah inspirasional

tentang pentingnya pekerjaan, dengan menetapkan tujuan-tujuan yang menantang).

Efek-efek tidak langsung merujuk pada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang disampaikan melalui variabel-variabel intervensi yang lebih banyak berada dalam rantai kausal (*causal chain*). Efek-efek tidak langsung lebih perlahan dirasakannya, namun sering kali lebih bertahan lama. Sebagai contoh dengan memperkuat nilai-nilai seperti perhatian terhadap kualitas dan perbaikan-perbaikan yang bersinambungan, perhatian terhadap kerja sama tim dan kooperasi, serta loyalitas terhadap organisasi, mengembangkan keterampilan-keterampilan jangka panjang atau sebuah program mentor, mengubah teknologi yang digunakan untuk melakukan kegiatan-kegiatan (misalnya dengan memperkenalkan peralatan baru), mengubah struktur organisasi (misalnya dengan mendesentralisasi kegiatan-kegiatan, menciptakan departemen-departemen baru, mengubah hubungan pelaporan), dan mengubah strategi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (misalnya dengan mengembangkan produk-produk serta jasa-jasa yang lebih baik, membuka kantor-kantor penjualan baru, mendirikan cabang dalam dan di luar negeri).

Dalam banyak hal, seorang pemimpin mempunyai baik efek langsung, maupun tidak langsung terhadap kriteria yang sama. Kedua jenis efek tersebut dapat konsisten maupun tidak konsisten. Jika mereka tidak konsisten, hasil yang segera dapat sangat berbeda daripada hasil yang ditunda. Misalnya, laba dapat meningkat dalam waktu singkat dengan mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang sangat mahal yang mempunyai efek penundaan keuntungan, seperti misalnya, *maintenance* peralatan, penelitian dan pengembangan, investasi teknologi baru, serta pelatihan keterampilan para pegawai.

Dari uraian tersebut dapat digambarkan proses pengaruh yang dapat dihasilkan oleh kepemimpinan transformasional terhadap variabel-variabel yang diteliti dalam studi ini. Pertama adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional juga memberi dukungan kepada bawahan seperti memperlihatkan pertimbangan (*consideration*), penerimaan, dan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. Perilaku memberi dukungan membantu membangun dan mempertahankan hubungan antarpribadi yang efektif. Sasaran dari perilaku memberi dukungan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahan.

Dalam memahami kepuasan kerja bawahan ada keterkaitan dengan aspek pekerjaan karena pada dasarnya kepuasan kerja itu sendiri merupakan hal yang bersifat individu, di mana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Bawahan akan merasa lebih puas bekerja dengan pemimpin yang perhatian dan memberi dukungan dibandingkan bekerja dengan pemimpin yang tidak ramah, suka memberi tekanan, dan tidak perhatian. Memberi pengakuan menyangkut memberi pujian dan memperlihatkan apresiasi kepada bawahan atas kinerja yang efektif, pencapaian yang signifikan, dan kontribusi yang penting bagi organisasi. Tujuan utama memberi pengakuan adalah untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertambahnya kepuasan kerja.

Untuk memahami pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dapat dijelaskan dalam proses berikut ini. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan (Hater *and* Bass, 1988).

Sebuah visi harus dipindahkan dengan persuasi dan inspirasi, bukan dengan keputusan atau paksaan. Para pemimpin yang efektif menggunakan sebuah kombinasi dari retorika yang menawan, metafora, slogan, simbol, serta ritual. Visi tersebut harus diperkuat oleh keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin tersebut. Komitmen terhadap tersebut visi berkaitan erat dengan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin. Tidaklah mungkin bahwa seorang pemimpin yang tidak dipercaya dapat dengan berhasil mencapai komitmen organisasional bawahannya terhadap sebuah visi. Kesimpulannya, seorang pemimpin dapat menimbulkan komitmen organisasional bawahannya adalah dengan adanya kepercayaan para bawahan kepada pemimpin. Kepercayaan tidak hanya tergantung kepada keahlian yang dirasakan dari pemimpin tersebut, namun juga tergantung kepada konsistensi pemimpin tersebut dalam pernyataan-pernyataan dan tindakan-tindakannya.

Selain mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional juga dalam studi ini mempengaruhi motivasi karyawan. Banyak dari kegiatan para manajer menyangkut usaha-usaha untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang, termasuk para bawahan, sejawat, atasan, dan pihak luar. Para manajer bertindak sebagai wakil dari unit organisasi mereka, mempromosikan dan membela kepentingan-kepentingan unit tersebut, dan memperoleh informasi, sumber-sumber daya, dan kerja sama yang diperlukan.

Menurut Yammarino *and* Bass (1990) bahwa pemimpin transformasional menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Pemimpin transformasional mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Hal ini disebabkan karena pemimpin transformasional memiliki empati dan pemahaman sosial. Para pemimpin kemudian menggunakan campuran taktik-taktik mempengaruhi yang proaktif serta perilaku-perilaku yang dapat memotivasi para bawahan dan memudahkan penyelesaian tugas yang efektif.

Pengaruh berikutnya yang diteliti di dalam studi ini adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins, 2003:35-36). Sikap positif yang dimiliki seorang karyawan atas pekerjaannya akan menimbulkan rasa sebagai bagian dari organisasi tempat ia bekerja dan merasa bahwa pekerjaannya itu adalah pusat hidupnya. Hal ini yang akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Pengaruh yang diteliti berikutnya adalah kepuasan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1996:203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan

semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja dan motivasi yang tinggi pula.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap motivasi. Karyawan yang memiliki komitmen pada pekerjaan secara umum memiliki kecenderungan percaya bahwa pekerjaan adalah sentral dari hidup mereka. Mereka percaya kerja merupakan penghargaan bagi mereka. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan mereka sekarang merasa bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan seperti ini membuat diri mereka menjadi suatu bagian yang penting dalam pengidentifikasian diri. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi mereka, akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam organisasi maupun keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi pula dalam memilih peran karir. Karyawan yang memiliki kecenderungan berpartisipasi dalam pengembangan keahlian, dengan penuh ketekunan mencurahkan sebagian besar energi untuk karir mereka, melakukan pekerjaan tambahan, dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan mereka

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan dalam proses berikut ini. Komitmen dapat dibentuk pada saat seseorang baru saja menjadi bagian dari organisasi, melalui program sosialisasi dan orientasi yang baik. Jika karyawan telah memahami seluk beluk perusahaan, apa yang menjadi visi dan misi perusahaan melalui program sosialisasi dan orientasi maka

akan mempercepat penyatuan diri karyawan (selaku individu) dengan organisasi (yang memiliki tujuan dan merupakan komunitas yang terdiri dari berbagai macam individu). Hal inilah yang menimbulkan komitmen organisasional. Komitmen organisasional yang terbentuk akan mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan dan harapannya secara individu sehingga mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik.

Terakhir, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan membantu karyawan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi visi dan misi organisasi atau kelompok. Untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap seluruh aktivitas perusahaan, dapat dilakukan antara lain melalui pemberian motivasi. Motivasi merupakan hal penting, karena dengan motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat terutama dalam hal ini menyangkut motivasi kerja yang berperan dalam kinerja yang bersangkutan. Bagaimanapun juga karyawan sebagai individu tidak bisa terlepas dari kebutuhannya dan untuk itu perlu adanya motivasi yang melatarbelakangi karyawan sebagai individu untuk tetap bekerja. Mengingat semangat atau dorongan kerja mempengaruhi tindakan seseorang karyawan, maka perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan sehingga terjadi peningkatan kinerja. Sebaliknya, apabila suatu perusahaan mempunyai karyawan yang semangat kerjanya rendah dalam melakukan pekerjaan, tidak merasa bergairah, timbulnya keluhan-keluhan, adanya kelesuan, kurangnya rasa tanggung jawab, dan lain-lain, sudah barang tentu perusahaan atau organisasi tersebut akan mengalami kerugian karena karyawannya bekerja tidak produktif dan dapat dikatakan sebagai penurunan kinerja.

Kinerja karyawan tergantung pada motivasi karyawan untuk bekerja dengan tepat waktu, efektif, fleksibel, dan menyelesaikan tugas-tugas. Sangat penting untuk memahami dengan jelas faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan sebelum merancang hal-hal yang dimaksudkan untuk mempengaruhi motivasi. Jika manajemen perusahaan telah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dan berusaha memenuhinya maka karyawan akan berusaha menghasilkan kinerja yang lebih baik karena merasa apa yang menjadi kebutuhan mereka telah terpenuhi.

Dengan pertimbangan bahwa PTPN di Sumatera Utara, yaitu PTPN II, III, dan IV memiliki lahan perkebunan yang sangat luas dibanding PTPN yang ada di provinsi lainnya namun belum mencapai kinerja yang memuaskan maka diperlukan studi yang diharapkan mampu menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan, dalam hal ini kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Kepemimpinan transformasional mendorong bawahan pada pengembangan dan kinerja yang diharapkan. Dalam upaya pencapaian kinerja karyawan yang diharapkan maka pemimpin perlu memahami kepuasan kerja karyawan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Kepuasan kerja yang dirasakan akan menimbulkan komitmen organisasional dalam diri karyawan dan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Adanya variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi dijadikan variabel *intervening* dalam penelitian ini karena diharapkan dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional yang merupakan variabel eksogen terhadap variabel kinerja karyawan yang merupakan variabel endogen.

Berdasarkan fenomena yang muncul dan teori-teori yang terkait, maka judul penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PTPN II, III, dan IV di Sumatera Utara.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?
7. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?
8. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?

9. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara?

1.3 Tujuan Studi

Tujuan yang ingin dicapai dalam studi ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
6. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
7. Pengaruh komitmen organisasional terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
8. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
9. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

1.4 Manfaat Studi

Berkaitan dengan dicapainya beberapa tujuan tersebut, maka studi ini diharapkan akan berguna:

1. Hasil studi dapat merupakan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
2. Bagi Praktisi:
 - 2.1 Bagi direksi dan manajemen PTPN II, III, IV di Sumatera Utara, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan yang diterapkan baik di kantor pusat, unit usaha kebun, maupun unit-unit usaha lainnya seperti rumah sakit dan agrowisata.
 - 2.2 Bagi Pemerintah khususnya Kementerian Negara BUMN, temuan dari studi ini bisa dijadikan sebagai dasar kebijakan pemerintah untuk peningkatan kinerja BUMN perkebunan pada umumnya dan khususnya PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
3. Bagi Peneliti berikutnya sebagai referensi, terutama dalam bidang kepemimpinan pada perusahaan perkebunan yang menyangkut pengaruh kepemimpinan dikaitkan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi serta kinerja karyawan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Arti Penting Kepemimpinan

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan *visioner* (Kotter, 1999:65). Pada pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Efektivitas pemimpin dalam menghadapi aktivitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal di mana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas di mana pemimpin dapat bertindak sebagai *partner* bagi bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Karena itu keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi *profit* maupun *non-profit*. Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan aktivitas organisasi secara optimal.

Menyadari bahwa kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen berbagai definisi disampaikan oleh para praktisi organisasi maupun pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Sarros dan Butchatsky (1996:15), "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut Jacobs and Jacques (1990), kepemimpinan adalah "sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran".

Menurut Luthans *et al.* (1981) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: "suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, di mana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka". Kepemimpinan timbul pada saat satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Sementara Sosik (1997)

menyampaikan definisi kepemimpinan sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Stogdill dalam Yukl (1994:411) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama. Sebagai akibat bahwa definisi kepemimpinan adalah pendapat pribadi seseorang, kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dari semua itu (Steers *et al.*, 1984). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi .

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Hal ini didukung oleh pendapat French dan Raven dalam Yukl (1994:166), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

1. *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
2. *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
3. *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
5. *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

Ketiga, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Sebagian besar peneliti kepemimpinan mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi. Beberapa di antaranya adalah Neihoff *et al.* (1990), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi;

Mayer *et al.* (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan mengubah masalah menjadi kesempatan organisasi; Takata (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen; Sosik (1997), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sumber proses, aktivitas, pengaruh, dan perubahan kelompok; dan Pfeffer (1977), mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi. Meskipun sampai saat ini belum dapat dicapai suatu *grand theory of leadership*, tetapi telah terjadi kemajuan yang berkelanjutan dalam mengembangkan pemahaman secara baik terhadap karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dari semua itu dalam kepemimpinan (Yukl, 1989).

2.1.2 Teori-teori Kepemimpinan.

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran (*role theory*). Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu. Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai (Bedeian and Hunt, 2005). Berangkat dari ide-ide pemikiran,

visi para pemimpin menentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian.

Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinannya banyak dipengaruhi oleh penelitian *Galton* pada tahun 1879 tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan (Levine, 2000:15). Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior.

Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan, yaitu pertama, kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok dan kedua, kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama.

Teori-teori kepemimpinan berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor

situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu, penelitian tentang kepemimpinan harus juga termasuk: 1. sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan 2. kondisi khusus individu didalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan, untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada 1. sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, 2. membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, 3. penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan 4. kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya (Yukl, 1994:9-12).

Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang "*Personal-Situasional*". Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya. Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori di atas, adalah *Teori Interaksi Harapan*. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu; tindakan, interaksi, dan sentimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

Pada tahun 1957, *Stogdill* mengembangkan *Teori Harapan-Reinforcement* untuk mencapai peran. Dikemukakan, interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti

kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk merubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi dirubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkah laku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk mendapatkan hadiah atas kinerjanya. Dengan demikian, nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah (Bolden *et al.*, 2003).

Atas dasar teori tersebut, *House* pada tahun 1970 mengembangkan *Teori Kepemimpinan yang Motivasional*. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkahlaku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. Pada tahun yang sama *Fiedler* mengembangkan *Teori Kepemimpinan yang Efektif*. Dikemukakan, efektivitas pola tingkahlaku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam berbagai situasi. Semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah *Teori Humanistik* dengan para pelopor *Argryris*, *Blake dan Mouton*, *Rensis Likert*, dan *Douglas McGregor*. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan "*motivated organism*". Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya di dalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, didalam *Teori Humanistik*, terdapat tiga variabel pokok, yaitu: 1. kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan,

kebutuhan, dan kemampuan-nya, 2. organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan 3. interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. *Blanchard, Zigarmi*, dan *Drea* bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang Anda lakukan bersama dengan orang lain (*Bolden et al.*, 2003).

Teori kepemimpinan lain, yang perlu dikemukakan adalah *Teori Perilaku Kepemimpinan*. Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dikemukakan, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan, dalam perkembangan terakhir yang mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu *pola kepemimpinan transformasional*. Pola kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama James McGregor Burns pada tahun 1978 dalam bukunya yang berjudul "*Leadership*". Selanjutnya Bass pada tahun 1985 meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan model dan pengukurannya (*Bolden et al.*, 2003).

Dari berbagai perkembangan teori kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan adanya tiga faktor yang berpengaruh terhadap suksesnya pemimpin, yaitu: karakteristik pemimpin, kondisi orang-orang yang dipimpinnya, dan perkembangan lingkungan. Dari ketiga faktor tersebut penting untuk diperhatikan adalah menyangkut sosok manusia yang menjadi fokus perhatian. Hal tersebut utamanya mengandung makna, bahwa dalam memilih pimpinan haruslah terlebih dahulu diperhatikan atau dilihat sejauh mana karakteristik seseorang calon pemimpin memiliki aspek kemanusiaan yang patut untuk dijadikan sebagai pemimpin sehingga berhasil secara *arief, efektif, dan produktif* dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi lingkungannya atau pun dalam mencapai tujuan yang diharapkan bangsa atau orang-orang yang dipimpinnya

Para pemimpin sebaiknya dapat menjadi inspirasi bagi anak buahnya. Artinya, para pemimpin dapat memacu potensi manusiawi mereka yang besar, menantang gagasan konvensional, mengambil resiko dalam upaya mengejar sasaran dan impian, menciptakan antusiasme kesempurnaan, dan memfokuskan diri pada visi yang memimpin organisasi maupun negara kita serta merangkul umat manusia.

Kunci untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, adalah keberanian untuk hidup berdasarkan visi yang kuat. Salah satu tema visi yang paling sering dijumpai, yaitu membuat perbedaan dalam artian keunggulan.

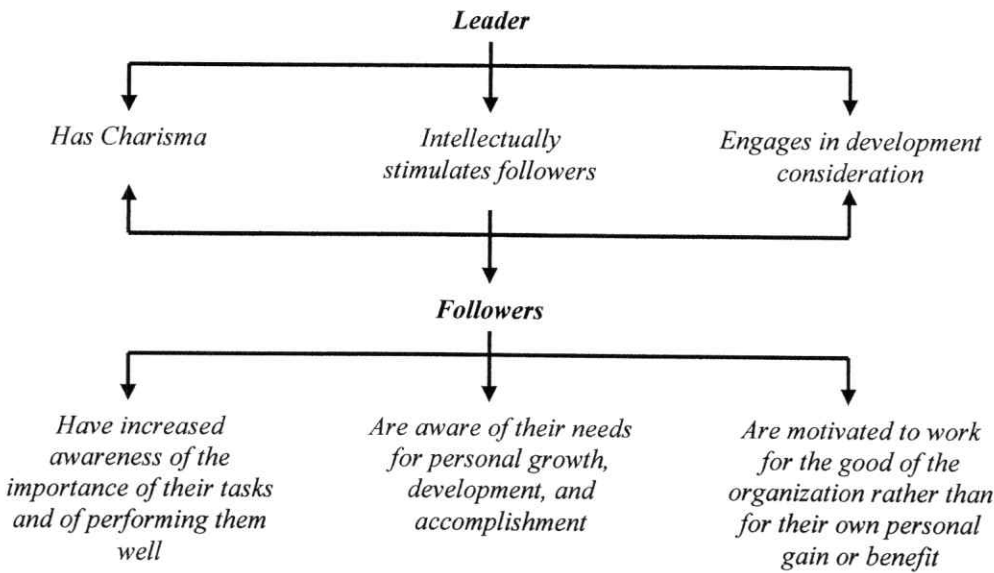
Kepemimpinan yang dibutuhkan dalam bidang BUMN perkebunan adalah kepemimpinan transformasional, karena dianggap dilengkapi keunggulan prima (*superleadership*) dan mampu mengelola multibudaya (*multicultural leadership*). Dengan demikian, ia akan mampu hidup dan berkembang serta eksis dalam lingkungan yang hiperkompetisi (Litzenberg and Schneider, 1988).

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns dalam Yukl (1994:296) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Kepemimpinan transformasional berbeda dari kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional tidak hanya mengetahui kebutuhan bawahan tetapi juga berusaha mengungkit kebutuhan tersebut dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Burns dalam Yukl (1994:296) dan Bass (1985b) menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya, mendorong bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, mengembangkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi di bidang *achievement*, *autonomy*, dan *affiliation* baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya (Gambar 2.1 di halaman 34). Pemimpin transformasional mendorong bawahan pada pengembangan dan kinerja melebihi yang diharapkan (Avolio and Bass, 1988).

Beberapa hasil penelitian di bidang kepemimpinan transformasional antara lain adalah sebagai berikut: 1. Sosik (1997) berpendapat bahwa kelompok yang



Sumber: George and Gareth (2002:415)

Gambar 2.1.
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

bekerja di bawah bauran kepemimpinan transaksional dan transformasional yang komposisinya lebih didominasi oleh kepemimpinan transformasional akan menghasilkan tingkat kinerja, upaya ekstra (*extra effort*), dan kepuasan (*satisfaction with the leader*) yang lebih tinggi daripada kelompok yang bekerja di bawah bauran kepemimpinan yang lebih didominasi oleh kepemimpinan transaksional; 2. Podsakoff, Mackenzie and Bommer (1996) menunjukkan bahwa bawahan akan merasa yakin dan respek kepada pemimpinnya yang berperilaku transformasional sehingga termotivasi untuk bekerja lebih daripada yang diharapkan; 3. Bycio, Allen and Hackett (1995) menunjukkan bahwa variabel transformasional berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap upaya ekstra (*extra effort*) bawahan, kepuasan bawahan pemimpinnya (*satisfaction with the leader*), dan penilaian bawahan terhadap keefektifan pemimpinnya (*leader effectiveness*); dan 4. Bass and Avolio (1990) menunjukkan bahwa pemimpin

yang berperilaku transformasional oleh rekan kerja dan bawahannya akan dipandang lebih memuaskan daripada pemimpin yang berperilaku transaksional.

Hater and Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Yammarino and Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino and Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Pertukaran yang terjadi dalam kepemimpinan transformasional antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan

pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri dan harga diri bawahan diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Sebagian besar hubungan antara pemimpin dan bawahannya telah berubah, bergeser fokusnya saat ini pada pendekatan transformasional, pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan logis tetapi juga melalui penggunaan emosi (Bass, 1985b). Pendekatan transformasional pada kepemimpinan berusaha memperbaiki teori-teori yang telah ada dengan menekankan pada rasionalitas dan emosi sebagai dasar motivasi dan perilaku bawahan (Koh *et al.*, 1995).

Dalam buku yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994:34) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan

organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avolio di atas.

Sarros and Butchatsky (1996:35) selanjutnya menyatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber pada tahun 1947 dan ahli-ahli politik seperti Burns pada tahun 1978.

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan

yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Menurut Bryman (1992:23), kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros and Butchatsky (1996:31) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergesaran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh

karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pendekatan rasional dan emosi dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku bawahannya. Pendekatan tersebut akan mampu menciptakan tingginya komitmen, upaya (*commitment, effort*), dan kesediaan untuk mengambil risiko dalam mendukung organisasi atau misinya pada tingkat di atas minimal yang diharapkan (Behling *and* McFillen, 1996). Penggunaan pendekatan tersebut juga menekankan pada upaya penerimaan tujuan kelompok, dan memberikan dukungan secara individual akan mampu mengubah nilai dasar (*basic values*), keyakinan, dan sikap bawahan sehingga dengan kesadarannya sendiri bersedia melaksanakan pekerjaan melebihi tingkat minimal dari yang ditentukan oleh organisasi (Podsakoff, MacKenzie *and* Bommer, 1996).

Sejumlah penulis menyatakan bahwa banyak pemimpin melakukan kedua dimensi perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional tetapi dalam tingkat komposisi yang berbeda di mana pada posisi senior manajemen kepemimpinan transformasional lebih terpola dibandingkan dengan posisi di bawahnya dalam hirarki organisasional. Sejalan dengan pendapat tersebut, Bass dalam Al-Fajar (2002:47) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional. Bass *and* Avolio (1990) mengatakan bahwa setiap pemimpin melaksanakan setiap gaya kepemimpinan

yang ada dengan tingkat frekuensi (keseringan) penggunaan setiap gaya dan keefektifan serta keaktifan berbeda-beda.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Pimpinan perusahaan baik dalam organisasi yang berorientasi pada *profit* maupun *non-profit* harus memperhatikan dan bertanggung jawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, Hani Handoko (1996:196) mengatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri dan karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dalam bekerja dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

2.1.4.1 Konsep Kepuasan Kerja

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their job, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies and procedures, work group

affiliation, working condition, and fringe benefit (Gibson et al., 1997:75).

Job satisfaction is the degree to which individuals feel positively or negatively about their job. It is an emotional response to one's tasks, as well as the physical and social conditions of workplace. In concept, job satisfaction also indicates the degree to which the expectation in someone's psychological contract are fulfilled (Schermerhorn et al., 1991:55).

Job satisfaction is part of life satisfaction. The nature of one's environment off the job influences one's feelings on the job. Similarly since a job is an important part of life, job satisfaction influences one's general life satisfaction (Davis and Newstrom 1997:110).

Sedangkan Gruneuberg (1976:95) juga mendefinisikan bahwa "*Job satisfaction is a set of favorable feelings with which employees view their work*".

Dari beberapa definisi kepuasan kerja yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori kepuasan yang membahas dimensi kepuasan kerja, di antaranya yaitu teori keadilan (*equity theory*) dari Adam, teori perbedaan (*discrepancy theory*) dari Porter, teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dari Schaffer, teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) dari Alderfer, teori pengharapan (*expectancy theory*) dari Victor Vroom, dan teori dua faktor dari Herzberg.

2.1.4.2.1 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori keadilan (*equity theory*) yang dikembangkan oleh Adam dalam Mangkunegara (1993:72) dikatakan bahwa ada empat komponen utama dalam teori ini, yaitu *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley and Yukl (1977:78) mengemukakan bahwa “*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. *Input* itu adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pendidikan; pengalaman; usaha; peralatan pribadi; jumlah jam kerja dan sebagainya. “*Outcome is anything of value that an employee perceives and he obtains from the job*”. (*Outcome* adalah semua nilai yang diterima pegawai dan dia peroleh dari pekerjaannya), misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengakuan (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri dan lain-lainnya. “*Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person, himself in a previous job*” (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-output* dirinya dengan perbandingan *input-output* pegawai lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan adil (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Akan tetapi, jika terjadi ketidakadilan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (ketidakadilan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakadilan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2.1.4.2.2 Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori perbedaan (*discrepancy theory*) pertama kali dikembangkan oleh Porter (1967) yang berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke dalam Mangkunegara (1993:73) mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara sesuatu yang didapat dengan yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka pegawai tersebut akan puas dan sebaliknya. Katzell (1964:109) sehubungan dengan teori perbedaan ini, merumuskan bahwa “*Job satisfaction = 1 - (|X - V|/V)*, where *X equals the actual amount of the outcome and V equals the desired amount of the outcome*”. Dalam teori perbedaan ini, ada tiga hal penting yang perlu mendapat perhatian menurut Staw (1991:110) di antaranya, yaitu “*The first looks at what people want, the second at what people feel they should received, and third at what people expect to received*”.

2.1.4.2.3 Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dikembangkan oleh Schaffer (dalam Staw, 1991: 108), yang mengatakan bahwa “*Job satisfaction will vary directly with the extent to which those needs of an individual which can be statisfied are actually satisfied*”. Pernyataan ini juga dipertegas oleh Mangkunegara (1993:73) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai, pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pegawai tersebut dan

sebaliknya. Dalam *Need Fulfillment Theory* juga telah mempertimbangkan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan atau total (*overall satisfaction*) dapat dilakukan dengan menggabungkan beberapa pengukuran aspek-kepuasan (*facet-satisfaction measures*) dari beberapa faktor pekerjaan yang telah dibobot (Staw, 1991:108).

2.1.4.2.4 Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) bahwa kepuasan kerja pegawai bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya. Jadi pegawai akan merasa puas apabila pekerjaan yang dikerjakannya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan (Mangkunegara, 1993:73).

2.1.4.2.5 Teori Motivasi Dua Faktor (*Two-Factors Theory of Motivation*)

Menurut *Two-Factor Theory of Motivation* dari Herzberg dalam Mangkunegara (1993:74) ada dua faktor yang dapat menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan pegawai, yaitu 1. *maintenance factors* dan 2. *motivational factors*. *Maintenance factors* disebut pula *dissatisfaction*, *hygiene factors*, *job context*, dan *extrinsic factors*. *Maintenance factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, yang meliputi: gaji (*wage or salary*), teknik dan kualitas supervisi (*technical and quality supervision*), administrasi dan kebijaksanaan perusahaan

(*company policies and administration*), kualitas hubungan interpersonal diantara rekan sekerja; dengan atasan; dan dengan bawahan (*quality interpersonal relations among peer, with superiors, and subordinant*), keamanan kerja (*job security*), status, tunjangan tambahan (*fringe benefits*), dan kondisi kerja (*working conditions*).

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absensi karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan (Hasibuan, 1996:109). Sedangkan *motivational factors* (faktor pemotivasian) disebut pula *satisfaction*, *motivator*, *job content*, dan *intrinsic factors*. *Motivational factors* adalah faktor *motivator* yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan (Hasibuan, 1996:109). Hodgetts and Luthans (1994:396) mengatakan bahwa *motivational factors* ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, yang meliputi: prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan atau promosi (*advancement*), kemungkinan perkembangan (*the possibility of growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*).

2.1.4.2.6 Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Toeri pengharapan (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor Vroom dan kemudian diperluas lagi oleh Porter and Lawler. Vroom (dalam Davis and Newstrom, 1985:93) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut

memungkinkan adanya aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini dinyatakan dengan rumus:

$$\text{Power Motivation} = f(\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality})$$

Di mana:

- a. *Power motivation is a drive to influence people and change situation.*
- b. *Valence refers to the strength of a person's preference for receiving a reward.*
- c. *Expectancy is the strength of belief that work-related effort will result in completion of a task.*
- d. *Instrumentality represents the employee's belief that a reward will be received once the task is accomplished.*

Produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh pegawai dengan cara berusaha lebih besar atau mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang dicapai secara primer adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi. Hasil sekundernya adalah status menjadi lebih tinggi, pengakuan kembali, dan keputusan pembelian produk serta jasa yang menjadi kebutuhan keluarga. Dengan demikian ada dorongan dari pegawai untuk mencapai kepuasan.

Valensi lebih menguatkan pilihan seseorang untuk mencapai suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai suatu tujuan kemajuan, berarti valensi pegawai tersebut tinggi. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

2.1.4.3 Faktor Kepuasan Kerja

Kusman (1999:1-2) mengatakan bahwa faktor kepuasan kerja merupakan unsur dari kepuasan kerja yang: 1. bersumber atau melekat pada pekerjaan (*intrinsic factors*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factors*) dan 2. bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*). Faktor kepuasan kerja yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan oleh Herzberg disebut *motivator factors*, yang menunjukkan apa yang menjadi kepuasan karyawan atas pekerjaannya. Sedangkan faktor kepuasan kerja yang berada di lingkungan kerja karyawan yang bersangkutan disebut *hygiene factors*. *Motivator factors* (pemotivasian atau intrinsik) itu meliputi: prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), promosi (*advancement*), kemungkinan perkembangan (*the possibility of growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). Sedangkan *hygiene factors* (faktor pemeliharaan atau ekstrinsik) meliputi: gaji (*salary*), teknik dan kualitas supervisi (*technical and quality supervision*), administrasi dan kebijaksanaan perusahaan (*company policies and administration*), kualitas hubungan interpersonal diantara rekan sekerja; dengan atasan; dan dengan bawahan (*quality interpersonal relations among peer; with superiors; and subordinates*), keamanan kerja (*job security*), status, tunjangan tambahan (*fringe benefits*), dan kondisi kerja (*working conditions*).

Menurut Weiss *et al.* (dalam Arnold and Feldman, 1986:99) mengatakan bahwa ada duapuluh dimensi atau faktor kepuasan kerja untuk menilai perasaan puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, diantaranya adalah 1. *ability utilization*, 2. *achievement*, 3. *activity*, 4. *advancement*, 5. *authority*, 6. *company policies and practices*, 7. *compensation*, 8. *coworkers*, 9. *creativity*, 10.

independence, 11. *moral values*, 12. *recognition*, 13. *responsibility*, 14. *security*, 15. *social service*, 16. *social status*, 17. *supervision-human relations*, 18. *supervision technical*, 19. *variety*, and 20. *working conditions*. Keduapuluh faktor kepuasan kerja ini merupakan indikator dari kepuasan kerja yang akan digunakan untuk menilai tingkat kepuasan kerja pegawai. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing dimensi atau faktor dari kepuasan kerja tersebut.

1. *Ability Utilization* (Penggunaan Kemampuan)

Kesempatan yang diperoleh oleh karyawan untuk menggunakan semua kemampuan potensial yang dimilikinya untuk bekerja di tempat kerja. Apabila para pekerja memperoleh kesempatan untuk menggunakan semua kemampuan yang mereka miliki dalam bekerja, maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan mereka dalam bekerja karena di dalam bekerja mereka akan termotivasi, berkinerja lebih tinggi, produktif dalam menggunakan ide-ide yang mereka miliki, dan lebih cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang ada.

2. *Achievement* (Prestasi)

Pemahaman tentang pencapaian prestasi yang dihubungkan dengan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah, usaha untuk mempertahankan keberhasilan, dan menghayati hasil kerja. Gibson *et al.* (1996:177) mengatakan bahwa *achievement* (prestasi adalah kemampuan dari seorang pekerja untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat menantang (*challenging*). Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah yang bersifat menantang, mempertahankan keberhasilan, dan menghayati hasil kerja akan menjadi

sumber kepuasan mereka dalam bekerja. Prestasi mempunyai hubungan yang erat dengan penghargaan dan kepuasan kerja.

3. *Recognition* (Pengakuan)

Pengakuan yang diperoleh oleh seseorang dalam bekerja meliputi penghargaan, pujian, dan perhatian baik dari atasan, teman seprofesi, klien, maupun masyarakat umum dalam lingkup pekerjaan yang dilakukannya (Hodgetss and Luthans, 1994:393). Penghargaan, pujian, dan perhatian yang diterima oleh seorang karyawan dalam bekerja akan menjadi sumber rasa puas mereka dalam bekerja, karena dengan adanya pengakuan ini mereka merasakan bahwa apa yang terbaik yang telah dia capai dihargai oleh manajemen dan ini akan dapat meningkatkan semangat kerja untuk melakukan pekerjaan yang lebih menantang lagi.

4. *Variety* (Variasi Kerja)

Aspek dari pekerjaan yang dianggap menarik atau menyenangkan, yaitu meliputi pelaksanaan pekerjaan aktual atau tugas-tugas dari pekerjaan; rutinitas atau variasi kerja; kreativitas; dan mudah atau sukarnya pekerjaan yang dikerjakan. Menurut Scott (1966:102) ada dua aspek penting dari pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) yang menjadi sumber kepuasan kerja, yaitu a. pengawasan atas metode-metode kerja dan b. langkah kerja yang bervariasi (*variety of control over work methods and work place*). Pekerjaan-pekerjaan dengan sejumlah variasi yang cukup memadai akan menghasilkan kepuasan kerja. Akan tetapi jika variasinya terlalu sedikit dan terlalu banyak akan menyebabkan para pekerja merasa stress secara psikologis dan kehabisan tenaga (*psychologically stressed and burned out*).

5. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Mencakup kewajiban dan autoritas dari seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan tertentu atau melakukan pekerjaannya sendiri dari atasan yang berwenang. Moorhead and Ricky (1995:394) mengatakan bahwa “*Responsibility is an obligation to do something with the expectation of achieving some act or output*”. Tanggung jawab yang diperoleh oleh seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu akan menjadi sumber rasa puas mereka dalam bekerja karena dengan diperolehnya tanggung jawab itu berarti mereka diberi kepercayaan dan dianggap mampu untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan kewajiban dan autoritas yang telah diberikan oleh pihak manajemen.

6. *Advancement* (Kemajuan)

Perubahan yang nampak secara objektif atau adanya situasi yang dirasakan oleh seorang pekerja untuk dapat mengembangkan keterampilan, profesi, dan statusnya kearah yang lebih baik dari pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Gibson *et al.* (1996:108) mengatakan bahwa kemajuan adalah pengalaman unik yang diperoleh seorang pekerja untuk mengembangkan kemampuan potensial dan keahliannya secara maksimal. Kemajuan yang diperoleh oleh seseorang dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasan kerja mereka dalam bekerja karena mereka akan dapat meningkatkan keterampilan, profesi dan statusnya dalam bekerja. Kesemuanya ini akan mengantarkan seorang pekerja untuk dipromosikan ke jenjang tingkat pekerjaan yang lebih tinggi dan ini akan dapat meningkatkan gaji dan status sosialnya sehingga dia merasa lebih puas dalam bekerja.

7. *Compensation* (Kompensasi)

Compensation is include all rewards individuals receive as a results of their employment. The rewards may include one or any combination of the following; 1. pay, the money that a person receive for performing job, 2. benefit, additional financial rewards other than pay such as paid holidays; medical insurance; and retirement programs, and 3. nonfinancial, nonmonetary reward that an employee may experience, such as enjoyment of work performed and a pleasant working (Gordon *et al.*, 1990: 272).

Salary or pay (gaji atau upah) merupakan bentuk kompensasi berupa uang yang diterima oleh pegawai atas prestasi yang disumbangkannya kepada perusahaan. Arnold *and* Feldman (1986:86) mengemukakan bahwa gaji (*pay*) memainkan peranan nyata dalam menentukan kepuasan kerja, sebab gaji dapat digunakan sebagai instrumen untuk memenuhi kebutuhan, simbol dari prestasi, dan sumber pengakuan kepada pekerja sebagai refleksi penghargaan atas sumbangan mereka pada organisasi. Akan tetapi manfaat tambahan (*fringe benefits*) tidak ditemukan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja.

8. *Supervision Human Relation*

Hubungan antara seorang *supervisor* dengan para pekerja maupun dengan bawahannya. Adanya keramahan dan kerjasama yang baik antara *supervisor* dengan para pekerja dalam melakukan pengawasan, maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan bagi para pekerja secara individual. Para pekerja dan teman sekerjanya memerlukan kesempatan untuk mengadakan pembicaraan dengan para *supervisor* mengenai keluhan-keluhan dan mencari alternatif pemecahan terbaik mengenai masalah pekerjaan yang mereka telah

lakukan. Keramahan, keakraban, keterbukaan, dan kerjasama dari *supervisor* dalam melakukan pengawasan akan menjadi sumber kepuasan pekerja dalam bekerja, karena dengan hal ini para pekerja akan merasa diperlakukan oleh atasan secara manusiawi, dihormati, dan dihargai untuk memecahkan masalah dan keluhan yang dihadapi oleh karyawan dalam bekerja sehingga mereka akan merasa lebih terpuaskan dalam bekerja.

9. *Technical Supervision*

Teknik langsung yang digunakan oleh atasan untuk mengawasi pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. Teknik yang digunakan oleh *supervisor* dalam melakukan pengawasan akan menjadi sumber rasa puas seseorang dalam bekerja. Menurut Fleishman *et al.* (1996:76) ada dua dimensi gaya (*style*) pengawasan dari *supervisor* yang akan menjadi sumber kepuasan kerja pegawai, yaitu 1. dimensi *employee-centeredness or consideration* dan 2. dimensi *influence or participation* dalam pengambilan keputusan. Pada dimensi pertama *supervisor* membuat dukungan hubungan personal dengan bawahan dan menggunakan minat personal pada mereka untuk meningkatkan kepuasan para pekerjanya. Pada dimensi yang kedua, partisipasi para pekerja dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaannya dan lebih banyak memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan para *supervisornya* dalam situasi kerja secara keseluruhan.

10. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

Working conditions (kondisi kerja) itu mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja. Kondisi kerja yang menjadi faktor kepuasan kerja pegawai seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan serta perlengkapan yang memadai (Arnold and Feldman, 1986:90). Hal ini

dipertegas lagi oleh Duane and Sydney (1990:405) yang mengemukakan bahwa “*Conditions of work include physical condition of work, temporal factors, and individual psychological factors*”.

- a. Kondisi fisik kerja meliputi penerangan, suara, warna, musik, temperatur, dan kelembaban.
- b. Kondisi psikologis kerja meliputi rasa bosan dan keletihan kerja.
- c. Kondisi temporer kerja meliputi jumlah jam kerja dan waktu istirahat kerja.

11. *Company Policies and Practice*

Company policies and practice yaitu segala sesuatu yang menyangkut perusahaan, khususnya mengenai masalah-masalah kebijaksanaan dan administrasi yang berlaku, misalnya peraturan dan disiplin kerja yang diterapkan di kantor tempat karyawan bekerja. Disiplin adalah suatu sikap, perilaku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Nitisemito, 1986:199). Untuk menegakkan disiplin, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, diantaranya adalah kesejahteraan, ancaman, ketegasan dalam pelaksanaan, dipartisipasikan terlebih dahulu, menunjang pencapaian tujuan, dan sesuai dengan kemampuan (Nitisemito, 1986:200-205). Apabila kebijakan dan administrasi yang diterapkan oleh manajemen cukup memadai bagi para pekerja maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan bagi para pekerja, dan sebaliknya apabila terlalu ketat dan tidak sesuai dengan kemampuan pekerja maka hal ini akan menjadi penyebab pekerja merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

12. *Job Security* (Keamanan Kerja)

Job security yaitu indikasi-indikasi objektif yang menunjang rasa aman pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya kestabilan perusahaan,

jaminan di hari tua dan lain-lainnya. Adanya rasa aman dalam bekerja akan menjadi sumber rasa puas pekerja dalam bekerja, karena dengan adanya rasa aman ini maka para pekerja merasa akan terlindungi masa depannya dalam bekerja sehingga mereka lebih tenang dan dapat memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.

13. Status Sosial

Status is the social rank a person in group. It is mark of the amount of recognition, honor, and acceptance given to person. The sources of status are education, job level, abilities, job skill, type of work, pay, seniority, age, method of pay, and working condition (Davis and Newstrom, 1985:56). Status sosial yang diperoleh seorang pekerja dalam organisasi akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja karena dengan status sosial ini seorang pekerja kemungkinan akan memperoleh gaji, jabatan, fasilitas kerja, dan perumahan yang lebih baik dan nyaman.

14. Authority

Menurut Gordon *et al.* (1990:730) mengatakan bahwa “*Authority is the right to decide and to direct others to take action or to perform certain duties in achieving organizational goal*”. Authority yang diperoleh seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja karena autoritas ini merupakan hak yang diperoleh seorang pekerja untuk mengambil keputusan, melakukan tindakan-tindakan lain secara langsung atau tugas-tugas tertentu sehubungan dengan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

15. *Creativity*

Creativeness yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Hal ini dipertegas oleh Moorhead and Ricky (1995:252) yang mengatakan bahwa “*Creativity is the process of developing original and imaginative views of situations*” dan Gordon *et al.* (1990:731) juga mengatakan bahwa “*Creativity is the ability to generate ideas that are both innovative and functional*”. Kemampuan yang dimiliki oleh pekerja untuk mengembangkan ide-ide maupun gagasan-gagasan baru yang inovatif dan bermanfaat akan menjadi sumber kepuasan pekerja dalam bekerja.

16. *Coworkers*

Coworkers adalah kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja. Kelompok kerja (*work group*) juga melayani sistem dukungan sosial untuk para pekerja. Para pekerja sering menggunakan teman sekerja sebagai cara untuk mengetahui masalah-masalah mereka atau sebagai sumber bantuan (Arnold and Feldman, 1986:90). Kesempatan untuk saling bekerja sama diantara para pekerja mengenai pekerjaan yang dilakukan akan menjadi sumber kepuasan bagi pekerja dalam bekerja, karena dalam kerja sama ini mereka akan dapat berdiskusi atau saling tukar pikiran mengenai masalah-masalah pekerjaan yang mereka hadapi sehingga masalah yang dihadapi bukan lagi menjadi penyebab kebosanan, tetapi merupakan tantangan yang harus dicari solusi pemecahannya.

17. *Independence*

Independence yaitu kesempatan yang diperoleh oleh pegawai untuk menggunakan pertimbangan-pertimbangannya sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan oleh atasannya sendiri. *Independence* ini menjadi sumber kepuasan pekerja, karena mereka dapat menggunakan ide-ide atau gagasan-gagasannya sendiri dalam bekerja sehingga lebih mudah untuk beradaptasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan secara psikologis mereka merasa tertarik dalam bekerja karena adanya kebebasan dari pekerja untuk menggunakan minat dan kemampuan yang ada pada dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan.

18. *Moral Value*

Moral value merupakan cara yang ditempuh oleh pekerja untuk melengkapi dirinya sendiri dalam bekerja sehingga nanti akan menjadi pekerja yang tangguh, cakap, dan mencapai prestasi yang seoptimal mungkin, misalnya mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Nilai moral yang diperoleh pekerja dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasan pekerja karena dengan nilai moral ini mereka akan dapat mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja baik secara konseptual maupun operasional.

19. *Activity*

Aktivitas yaitu adanya kesempatan yang dirasakan oleh pegawai untuk melakukan kesibukan-kesibukan setiap waktu sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Moenir (1995:16) mengatakan bahwa “aktivitas adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, panca indra, dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan seseorang untuk mendapatkan

sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa”. Apabila kesibukan yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja cukup memadai maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja, dan sebaliknya apabila kesibukan itu terlalu padat atau jarang maka pekerja akan merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

20. *Social Service*

Social service yaitu perasaan pegawai terhadap pelayanan sosial yang disediakan di tempat kerja yang menyangkut fisik maupun mental yang dapat mendorong semangat dan gairah pekerja untuk bekerja, misalnya pelayanan kesehatan, pelayanan dan bimbingan karir, dan lain-lainnya. Pelayanan sosial yang dirasakan cukup memadai diterima oleh pekerja akan menjadi sumber kepuasan pekerja dalam bekerja.

Dalam penelitiannya, Drafke and Kosen (1998:321-329) menemukan bahwa terdapat tiga faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu:

1. *Internal Factors: the work, job variety, autonomy, goal determination, feedback and recognition.*
2. *External Factors: achievement, supervision, opportunity, job security, social interactions, organizational culture, seniority, compensation.*
3. *Individual factors: commitment, expectations, job involvement, effort/reward ratio, influence of coworkers, opinion of others, age.*

2.1.5 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan

pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai “*The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization*” (Robbins, 2003). Selanjutnya, Porter *et al.* (1973) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Allen *and* Meyer (1990) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
2. Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
3. Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) (Allen and Meyer, 1990).

2.1.5.1 Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengacu pada pendekatan *affective attachment* dari Allen and Meyer (1990), di mana komitmen afektif diartikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi karena ia memang menginginkannya (*want to*) dan senang dengan keanggotaannya dalam organisasi.

Allen and Meyer (1990) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif secara umum terbagi menjadi empat kategori yaitu karakteristik personal, karakteristik struktur, karakteristik pekerjaan yang bersangkutan dan pengalaman kerja.

2.1.5.2 Komitmen Kontinuan

Menurut Allen and Meyer (1990), komitmen kontinuan adalah komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan

bila ia meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan (*need to*). Biaya yang timbul karena meninggalkan organisasi cenderung berbeda untuk tiap individu.

2.1.5.3 Komitmen Normatif

Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan *obligation* dari Wiener dan Vardi dalam Allen *and* Meyer (1990). Wiener mendefinisikan komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi.

Sedangkan menurut Allen *and* Meyer (1990), komitmen normatif merupakan keyakinan individu tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib (*ought to*) untuk loyal pada organisasi tersebut.

Komitmen normatif dapat berkembang di organisasi jika organisasi menyediakan balas jasa jauh di depan, misalnya dengan membiayai kuliah atau pelatihan karyawan. Karyawan yang menyadari pengorbanan awal organisasi dapat merasa hubungannya dengan organisasi tidak seimbang sehingga menyebabkan rasa wajib (*obligation*) bagi karyawan untuk membalas pengorbanan itu dengan mengikatkan diri mereka pada organisasi (Scholl dalam Allen *and* Meyer, 1990).

2.1.6 Motivasi

Istilah motivasi diambil dari istilah Latin *movere*, berarti “pindah”. Dalam konteks sekarang, motivasi adalah “proses-proses psikologis meminta mengarahkan, arahan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada

tujuan (Kreitner, 2000:248). Menurut Robbins (2003:155) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Menurut Gibson *et al.* (1996:186) mendefinisikan motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilakunya.

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang mendorong atau menggerakkan pekerja agar mampu mencapai tujuan. Organisasi bukan saja mengharap karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Para pemimpin perlu memahami proses psikologis ini jika ingin berhasil memandu para karyawan menuju mencapai sasaran organisasi.

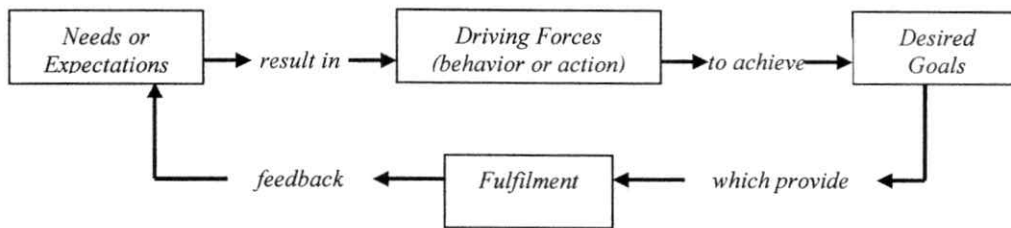
Faktor pengarah yang sangat dasar bagi adanya aktifitas ekonomi adalah adanya kebutuhan manusia. Kebutuhan manusia adalah tujuan dan sekaligus motivasi dari kegiatan berproduksi, konsumsi dan tukar menukar.

Kebutuhan manusia timbul dari:

- a. Kebutuhan biologis untuk hidup (makanan, minuman, dan mungkin juga pakaian dan tempat tinggal).
- b. Kebutuhan yang timbul dari peradaban dan kebudayaan manusia itu sendiri (misalnya keinginan rumah yang baik, keinginan mendapat pendidikan, keinginan akan makanan lezat dan sebagainya).
- c. Lain-lain kebutuhan yang khas masing-masing perorangan. Tanpa ada kebutuhan tak ada alasan berkegiatan ekonomi. (Boediono, 1982:2).

Dari berbagai kebutuhan tersebut akan terdapat salah satu kebutuhan yang

mendominir kebutuhan yang lain. Kebutuhan yang dominan itulah yang akan mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu tindakan tertentu. Dalam hal ini masing-masing orang atau kelompok memiliki dominasi kebutuhan yang berbeda-beda (Mullins, 2005:471) yang dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Sumber: Mullins, 2005:471

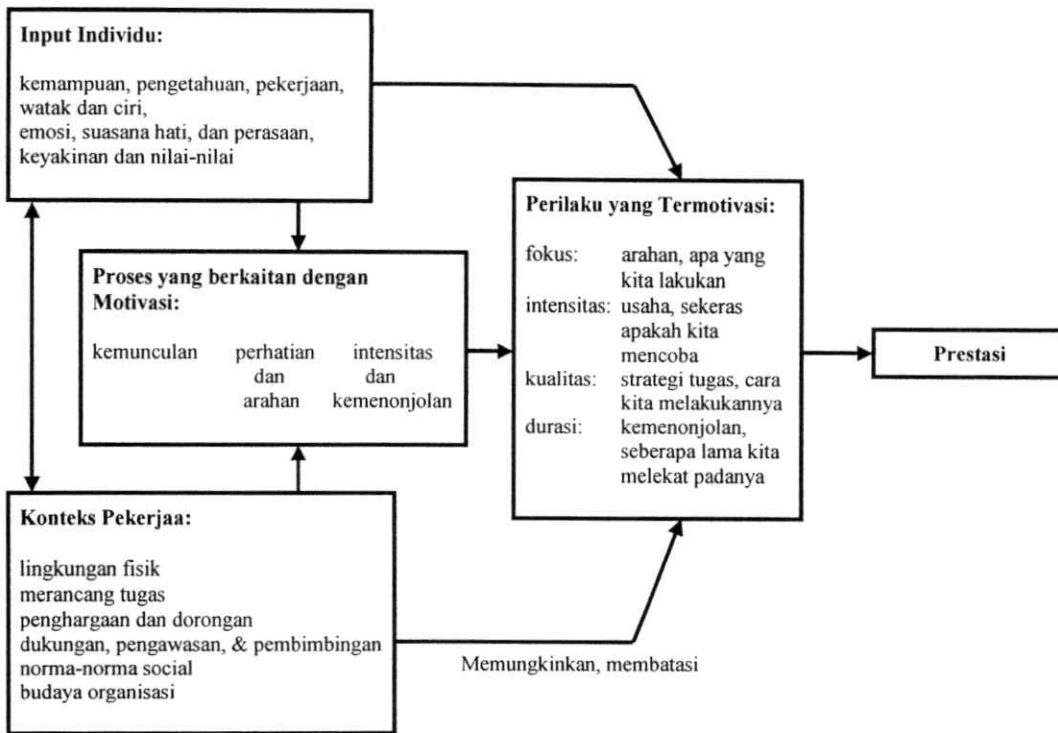
Gambar 2.2.
A SIMPLIFIED ILLUSTRATION OF THE BASIC MOTIVATION MODEL

Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi kalau dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam kehidupannya. Kebutuhan yang telah terpuaskan bukan lagi menjadi *motivator*. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik misalnya: kebutuhan akan makanan, psikologis misalnya: kebutuhan untuk beraktualisasi diri, atau sosiologis misalnya: kebutuhan untuk berinteraksi sosial (Gibson *et al.*, 1996:186). Kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan pemicu dari respon perilaku. Implikasinya adalah bila suatu kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya untuk memotivasi.

2.1.6.1 Model Motivasi Prestasi Kerja

Terence Mitchell, seorang peneliti Perilaku Organisasi yang terkenal, mengusulkan suatu model konsep yang menjelaskan bagaimana motivasi

mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja. Model ini ditunjukkan dalam Gambar 2.3, mengintegrasikan berbagai elemen dari beberapa teori yang kita bahas. Model ini mengidentifikasi penyebab dan konsekuensi motivasi.



Sumber: Mitchell, 1997.

Gambar 2.3.
SUATU MODEL MOTIVASI PRESTASI KERJA

Gambar 2.3 lebih lanjut mengungkapkan bahwa motivasi perilaku secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan (keterampilan) individu, motivasi, dan suatu kombinasi dari faktor yang memungkinkan dan membatasi konteks pekerjaan. Sebagai contoh, akan sulit untuk bertahan pada suatu proyek, jika bekerja dengan bahan baku yang cacat atau perlengkapan yang rusak. Sebaliknya, perilaku yang termotivasi cenderung meningkat pada saat para manajer memberi para karyawan bahan-bahan dan perlengkapan yang mencukupi

untuk menyelesaikan pekerjaan dan memberikan bimbingan yang efektif. Pemberian bimbingan ini mungkin berlanjut pada penyempurnaan model peran karyawan yang berhasil, memberi petunjuk kepada para karyawan bagaimana cara menyelesaikan tugas yang rumit, dan membantu mereka mempertahankan *self-efficacy* yang tinggi dan *self-esteem* yang tinggi. Selanjutnya prestasi, dipengaruhi oleh motivasi perilaku dimotivasi.

Terdapat empat kesimpulan penting untuk diingat dalam Gambar 2.3. Pertama, motivasi berbeda dengan perilaku. Motivasi melibatkan suatu proses psikologis untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seorang individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Perilaku mencerminkan sesuatu yang dapat kita lihat atau dengar. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya atau kemenonjolan adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Kedua, perilaku dipengaruhi oleh lebih dari sekadar motivasi. Perilaku dipengaruhi oleh *input* dari individu, faktor konteks pekerjaan, dan motivasi.

Ketiga, perilaku berbeda dengan prestasi. Prestasi mencerminkan suatu akumulasi perilaku yang muncul dari waktu ke waktu dalam seluruh konteks dan orang. Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer. Keempat, motivasi diperlukan tetapi bukan merupakan satu-satunya kontributor yang mencukupi prestasi kerja. Kesimpulan ini mengungkapkan bahwa persoalan prestasi disebabkan oleh suatu kombinasi *input* individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi, dan perilaku motivasi yang sesuai.

2.1.6.2 Sumber-sumber Motivasi Karyawan

Menurut George and Gareth (2002:184) sumber-sumber motivasi karyawan terbagi atas dua, yaitu perilaku kerja yang termotivasi secara intrinsik (*intrinsically motivated work behavior*) dan perilaku kerja yang termotivasi secara ekstrinsik (*extrinsically motivated work behavior*). Perilaku kerja yang termotivasi secara intrinsik adalah perilaku yang ditunjukkan demi untuk kepentingan individu itu sendiri. Para karyawan yang termotivasi secara intrinsik merasa bahwa pekerjaan mereka harus diselesaikan dan sukses atau mereka merasa sedang melakukan pekerjaan yang berharga. Motivasi intrinsik misalnya terdiri tugas/pekerjaan yang menantang, peluang untuk menciptakan kontribusi penting bagi pekerjaan dan organisasi, dan peluang untuk mencapai potensi seutuhnya dalam bekerja.

Perilaku kerja yang termotivasi secara ekstrinsik adalah perilaku yang tunjukkan untuk memperoleh penghargaan atau imbalan secara materi atau sosial atau untuk menghindari hukuman. Perilaku yang ditunjukkan bukan karena kepentingannya sendiri tapi lebih kepada konsekuensi pekerjaan. Motivasi ekstrinsik misalnya terdiri dari upah, pujian, dan status sosial.

2.1.6.3 Teori-teori Motivasi

Dari berbagai jenis teori motivasi, teori yang sekarang banyak dianut adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, apabila pemimpin ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Orang-orang yang berjasa besar dalam merumuskan

kebutuhan-kebutuhan manusia, antara lain adalah Abraham Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori dua faktor dari Herzberg dan teori motivasi McClelland.

Maslow dan Herzberg berusaha membuat teori-teori motivasi secara keseluruhan. Sedangkan McClelland memberikan sumbangan paling banyak pada identifikasi kebutuhan tertentu, hasil kerja dan kebutuhan yang sangat penting bagi perkembangan perusahaan dan industri. Teori-teori tersebut dapat diungkapkan secara sepintas seperti di bawah ini:

2.1.6.3.1 Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Pada tahun 1943, psikolog Abraham Maslow mempublikasikan teori motivasi hierarki kebutuhan yang sekarang terkenal (Kreitner *et al.*, 2000:252). Walaupun teori tersebut didasarkan pada pengamatan klinisnya terhadap beberapa individu yang menderita gangguan emosi/perasaan, teori ini selanjutnya telah digunakan untuk menjelaskan seluruh spektrum perilaku manusia. Maslow mengusulkan bahwa motivasi adalah suatu fungsi dari lima kebutuhan dasar—fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri (Gambar 2.4) halaman 67.

Maslow menyatakan bahwa kelima kategori kebutuhan ini disusun dalam tangga hierarki. Dengan kata lain, ia yakin bahwa kebutuhan manusia secara umum muncul seperti anak tangga yang dapat diperkirakan. Dengan demikian, pada saat kebutuhan fisiologis seseorang relatif terpuaskan, maka muncul kebutuhan akan keamanan, dan demikian selanjutnya menurut hierarki kebutuhan, satu langkah pada suatu waktu. Sekali suatu kebutuhan terpuaskan maka akan mengaktifkan kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi di dalam hierarki tersebut. Proses ini berlanjut hingga pada kebutuhan untuk aktualisasi diri.



Sumber: Kreitner *et al.* (2000:253).

Gambar 2.4
HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW

Menurut Maslow tingkat kebutuhan terendah adalah kebutuhan fisiologis, dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah aktualisasi diri. Teori Maslow mengasumsikan, pada dasarnya seseorang berusaha memenuhi kebutuhan pokok yaitu kebutuhan fisiologis sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi yaitu aktualisasi diri (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996:189).

Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang sama, tetapi berbeda dalam dominasi kebutuhan. Kebutuhan akan menjadi motivasi jika belum terpenuhi, tetapi jika telah terpenuhi daya motivasinya akan terhenti.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai *order* tinggi dan *order* rendah. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan keamanan diberikan sebagai kebutuhan *order* rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan *order* tinggi. Perbedaan antara kedua *order* itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan *order* tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan *order* rendah terutama dipenuhi secara

eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja misalnya). Memang kesimpulan yang wajar itu ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa keruahan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan *order* rendahnya (Robbins, 2003:156).

2.1.6.3.2 Teori ERG dari Alderfer

Alderfer setuju dengan motivasi Maslow, bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hirarki, namun menurut Alderfer, hirarki kebutuhan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan yaitu:

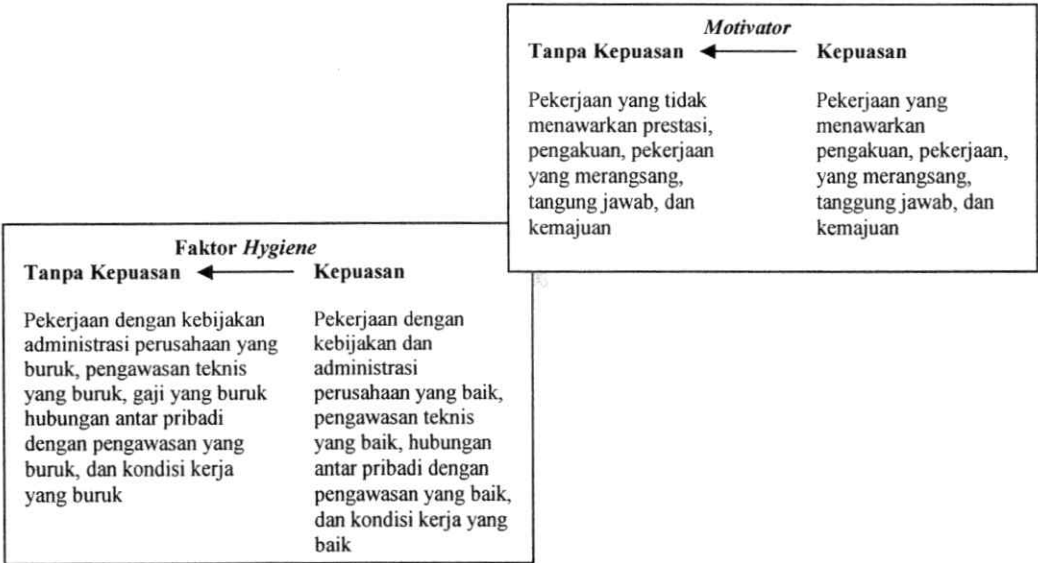
- Eksistensi : Kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi pekerjaan.
- Keterkaitan : Kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- Pertumbuhan: Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Alderfer membagi tingkatan (hirarki) kebutuhan manusia menjadi tiga yang dikenal dengan teori ERG yaitu kebutuhan terhadap eksistensi (*E=Existence*), keterkaitan (*R=Relatedness*) dan pertumbuhan (*G=Growth*).

2.1.6.3.3 Teori Dua Faktor dari Herzberg

Warisan Teori *Motivator-Hygiene*. Teori Herzberg didasarkan penelitian pada peristiwa ketika ia mewawancarai 203 orang akuntan dan insinyur. Wawancara ini mencoba untuk menentukan faktor-faktor yang bertanggung jawab atas kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Herzberg menemukan kelompok-

kelompok faktor yang terpisah dan berbeda yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja (Gambar 2.5). Kepuasan kerja lebih sering berkaitan dengan prestasi pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor-faktor ini semuanya berhubungan dengan *output* yang berkaitan dengan tugas yang sedang dilaksanakan. Herzberg memberikan label faktor ini sebagai *motivator* karena masing-masing berhubungan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik. Ia menghipotesiskan bahwa *motivator* menyebabkan seseorang berpindah dari suatu keadaan tanpa kekuasaan menjadi puas. Oleh karena itu, teori Herzberg berprediksi bahwa para manajer dapat memotivasi individu dengan memasukkan “*motivator*” ke dalam pekerjaan seorang individu.



Sumber: Kreitner *et al.* (2000:263).

Gambar 2.5
MODEL MOTIVATOR-HYGIENE HERZBERG

Herzberg menemukan ketidakpuasan pekerjaan terutama berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan. Secara khusus, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan pengawas, dan kondisi kerja adalah yang paling sering dijelaskan oleh

para karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan kerja. Herzberg memberikan label faktor yang kedua ini sebagai faktor *hygiene*. Selanjutnya ia mengusulkan bahwa faktor ini tidak berkaitan dengan motivasi. Menurut interpretasi Herzberg, seorang individu tidak akan mengalami ketidakpuasan kerja pada saat ia tidak memiliki kejutan dengan faktor *hygiene*.

2.1.6.3.4 Teori Motivasi dari McClelland

McClelland dalam Hasibuan (1996:162) mengajukan tiga kebutuhan yaitu: kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n'Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n'Aff*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n'Pow*). Ketiga kebutuhan itu akan dijelaskan pada bagian berikut ini.

Kebutuhan akan prestasi (*n'Ach*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan.

Kebutuhan akan afiliasi (*n'Aff*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal seperti kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia tinggal atau bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, kebutuhan akan perasaan ikut serta.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n'Pow*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan merangsang

dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Dalam penelitian ini digunakan teori yang dikemukakan oleh McClelland. Hal ini disebabkan karena 1. Teori kebutuhan McClelland mencerminkan kebutuhan untuk berprestasi di mana sesuai dengan karyawan yang dijadikan responden. Karyawan-karyawan yang mempunyai potensi untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan dan untuk mencapai posisi tersebut mereka harus menunjukkan prestasi yang memuaskan atasan mereka langsung dan juga perusahaan; 2. Seseorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) yang tinggi senang untuk mempengaruhi baik orang lain maupun peristiwa-peristiwa, untuk mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan promosi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi-organisasi yang besar (McClelland and Boyatzis, 1982). Orang-orang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang besar mencari posisi kewenangan dan kekuasaan, dan mereka lebih besar kemungkinannya untuk lebih membiasakan diri kepada permainan politik kekuasaan organisasi (Yukl, 1994:227); 3. Berdasarkan penelitian yang dilakukan The HayGroup (1992:133-135), di mana dalam penelitiannya telah mengembangkan indikator yang memungkinkan organisasi untuk menguraikan motivasi dengan memodifikasi teori motivasi McClelland. Tiga teori kebutuhan McClelland dapat ditentukan dan dievaluasi untuk masing-

masing individu berdasarkan perilaku dan kompetensi individu tersebut. Indikator yang dimaksud adalah:

1. *N'Ach* terdiri dari:

- a. Kemauan mengambil risiko
- b. Kemauan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan
- c. Kebutuhan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan dengan benar atau tidak
- d. Keinginan melakukan perbaikan secara personal
- e. Keinginan melakukan inovasi dan efisiensi

2. *N'Aff* terdiri dari:

- a. Keinginan bekerja sama
- b. Keinginan untuk membangun hubungan yang harmonis
- c. Keinginan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis

3. *N'Pow* terdiri dari:

- a. Keinginan mempengaruhi orang lain melalui tindakan atau kata-kata
- b. Keinginan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kekuatan pribadi
- c. Keinginan untuk memperhatikan reputasi orang lain
- d. Kemauan spontanitas untuk memberikan dukungan dan saran



2.1.7 Kinerja Karyawan

2.1.7.1 Pengertian Kinerja

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan

bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja (*performance*) adalah cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat dari Bernardin and Russell (1993:379) yang mengemukakan bahwa “*Performance is the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. Hal ini diperjelas lagi oleh Bowin and Harvey (1996:140) yang mengatakan “*Performance may be defined as the accomplishment of an employee or manager assigned duties and the outcomes produced on a job function or activity during specified time period*”.

Schermerhorn *et al.* (1991:59) juga mengemukakan bahwa “*Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment-individual, group, or organizational*”. Simamora (1995:327) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Di samping itu, Robbins (2003:218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja (P) = $f(A \times M \times O)$, dan $M = V \times E \times I$.

Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan (1996:76) menjelaskan bahwa:

$A = Ability$ adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

$O = Opportunity$ adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

M = *Motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Motivasi dalam hal ini merupakan fungsi dari:

V = *Valence* adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan.

E = *Expectancy* yaitu berhubungan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.

I = *Instrumentality* adalah besarnya kemungkinan akan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan jika pekerja bekerja secara efektif.

2.1.7.2 Dimensi Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian menurut Gomes (1995:142) di antaranya adalah:

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integrasi pribadi.

2.1.7.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*) (Gomes, 1995:135). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

2.1.7.4 Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif

Untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan, yaitu: 1. adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan 2. adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu: a. *relevancy*; b. *realibility*; dan c. *discrimination*.

1. Relevansi yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang relevan jika dibandingkan dengan penampilan seseorang.

2. Reliabilitas yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat di mana criteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan produksi dan volume penjualan bisa menghasilkan ukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama menghasilkan ukuran-ukuran yang tidak konsisten karena tergantung pada orang yang mengevaluasinya.
3. Diskriminasi yaitu tingkat pengukuran di mana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semua baik atau jelek, ini berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskriminatif.

Dilihat dari titik acuan penilaian, ada tiga tipe penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu: 1. *results-based performance evaluation*; 2. *behavior-based performance evaluation*; dan 3. *judgement-performance evaluation* (Gomes, 1995:137).

1. *Results-based performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya.
2. *Behavior-based performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk mengukur tercapai sasaran (*goals*), dan bukan hasil akhirnya (*end results*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran objektif karena melibatkan aspek-aspek kualitatif.
3. *Judgement-performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik seperti *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation*,

initiative, reliability, interpersonal competence, loyalty, dependability, personal qualities, dan yang sejenisnya.

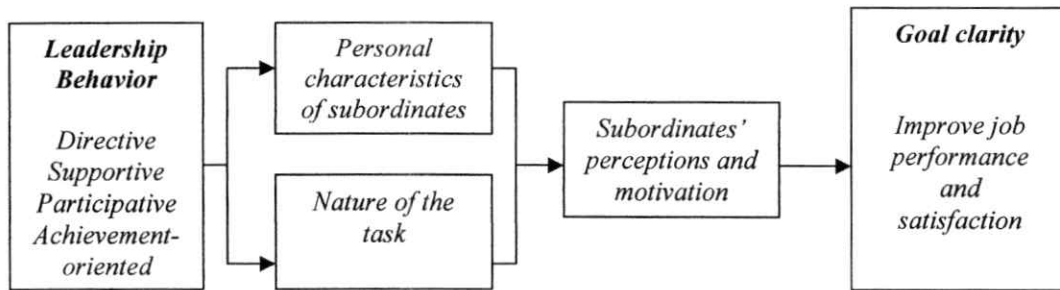
2.1.8 Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Judge *and* Locke (1993) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. Pendapat ini didukung oleh Nanus (1992) dalam Tondok dan Andarika (2004) yang mengemukakan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Berbagai penelitian yang dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Penelitian yang dilakukan oleh Koh *et al.* (1995) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Popper *and* Zakkai (1994) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi sangat besar.

House dalam Mullins (2005:299) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai empat tipe perilaku utama, yaitu: *directive leadership, supportive leadership, partisipative leadership*, dan *achievement-oriented leadership*.

Perbedaan tipe perilaku dapat diterapkan oleh seorang pemimpin namun dalam situasi yang berbeda. Dengan menggunakan salah satu dari tipe perilaku tersebut, para pemimpin mencoba mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan-tujuan pemimpin (Gambar 2.6).



Sumber: Mullins (2005:300)

Gambar 2.6
REPRESENTATION OF THE PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP

Perilaku pemimpin ditentukan oleh dua faktor situasional utama: karakter personal dari para bawahan dan sifat dari tugas/pekerjaan. Karakter personal dari para bawahan menentukan bagaimana mereka akan bereaksi terhadap perilaku para pimpinan dan selanjutnya bereaksi terhadap perilaku yang dapat menghasilkan atau sebagai perantara sumber kebutuhan akan kepuasan. Sifat dari tugas/pekerjaan berhubungan dengan rutinitas dan struktur, atau sebaliknya.

Sebagai contoh, ketika tugas sangat terstruktur, tujuan-tujuan telah jelas dan para bawahan merasa percaya diri dalam melaksanakan tugas, sehingga penjelasan atas pekerjaan atau pemberian dipandang para bawahan sebagai perilaku yang tidak dibutuhkan. Ketika tugas sangat tidak terstruktur, sifat dari tujuan tidak jelas dan para bawahan kurang berpengalaman, maka lebih diperlukan perilaku kepemimpinan yang mengarahkan (*directive style*) dan ini sangat dibutuhkan para bawahan. Perilaku kepemimpinan yang efektif

berdasarkan atas dua hal yaitu kemauan para pemimpin untuk membantu para bawahan dan kebutuhan para bawahan untuk dibantu.

Kepemimpinan transformasional memahami kepuasan kerja bawahan ada kaitannya dengan aspek pekerjaan karena pada dasarnya kepuasan kerja itu sendiri merupakan hal yang bersifat individu. Kemampuan pemimpin memahami aspek tersebut menyebabkan pengikut melakukan pekerjaan melebihi apa yang ditetapkan karena adanya pengaruh dari pimpinan. Jika bawahan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentunya akan berusaha mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi. Selanjutnya bawahan akan bekerja lebih baik bila mereka mengetahui bahwa organisasi memberikan mereka peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka.

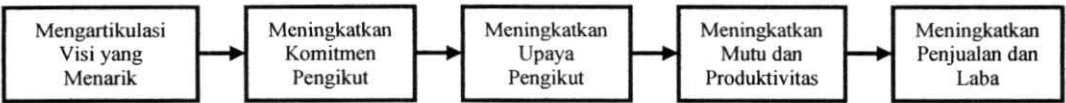
Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi, artinya kinerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Kepuasan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, di mana kepemimpinan yang efektif akan selalu berdampak pada meningkatkan kepuasan dari bawahannya. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan, baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Pada penelitian Judge *and* Bono (2000), tampak bahwa pada

kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan pada pimpinan namun tidak signifikan pada kepuasan kerja secara menyeluruh, sedangkan pada kepemimpinan transaksional hubungannya dengan kepuasan kerja tidak signifikan. Podsakoff *et al.* (1996), kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara menyeluruh. Hult *et al.* (2006) membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

2.1.9 Hubungan Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional dan Motivasi

Efek dari seorang pemimpin dapat dilihat sebagai suatu rantai kausal dari variabel-variabel, yang masing-masing variabel menjadi perantara dari efek-efek sebelumnya terhadap yang selanjutnya. Sebuah contoh diberikan pada Gambar 2.7.



Sumber: Yukl (1994:6)

Gambar 2.7
RANTAI KAUSAL EFEK-EFEK DARI PEMIMPIN

Makin jauh dari rantai kausal (*causal chain*), maka akan terdapat penundaan yang cukup besar (dalam bulan atau tahun) sebelum efek dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut menjadi jelas. Di samping itu, kriteria hasil akhir ini kemungkinan akan lebih dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa di luar (misalnya, ekonomi, kondisi pasar). Jika penundaan tersebut lama dan terdapat “peracunan kriteria” yang cukup besar, maka kriteria hasil akhir tersebut akan

makin kurang berguna sebagai sebuah indikator dari kontribusi pemimpin tersebut terhadap efektivitas organisasi.

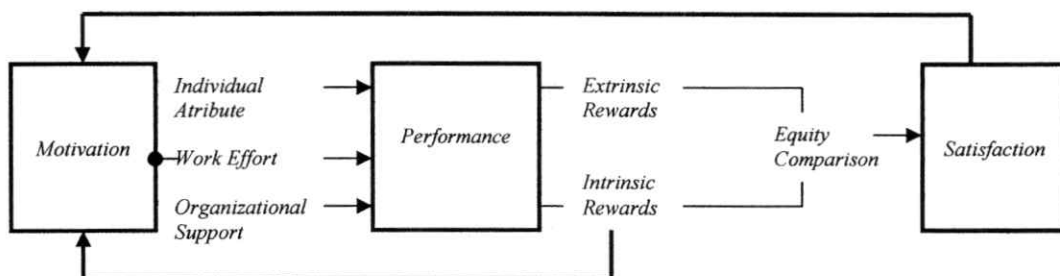
Komitmen terhadap visi tersebut berkaitan erat dengan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin tersebut. Tidaklah mungkin bahwa seorang pemimpin yang tidak dipercaya dapat dengan berhasil mencapai komitmen terhadap sebuah visi yang baru bagi organisasi. Kepercayaan tergantung kepada keahlian yang dirasakan dari pemimpin tersebut, namun juga tergantung kepada konsistensi pemimpin tersebut dalam pernyataan-pernyataan dan tindakan-tindakannya. Para pemimpin yang sering kali berpindah posisi dan menyampaikan nilai-nilai yang saling bertentangan merusak kepercayaan dan rasa percaya dari para pengikut. Ketidakkonsistenan mengurangi kejelasan visi tersebut. Para pemimpin mendemonstrasikan komitmen terhadap nilai-nilai melalui perilaku mereka sendiri dan melalui cara mereka memperkuat perilaku orang lain.

Faktor-faktor situasional menentukan pentingnya usaha-usaha pemimpin untuk memotivasi para bawahan. Pengaruh pemimpin terhadap motivasi para bawahan jauh kurang penting bila pekerjaan tersebut secara instrinsik memang memotivasi. Memotivasi lebih penting bagi sebuah pekerjaan yang sangat sukar yang memfrustrasikan dan mengecilkan hati para bawahan, atau bagi sebuah tugas yang berbahaya yang membuat mereka takut. Untuk jenis-jenis pekerjaan demikian, kinerja para bawahan akan merosot kecuali bila pemimpin tersebut melakukan intervensi untuk membangkitkan antusiasme dan rasa percaya diri. Bila aspek-aspek situasi tersebut membuatnya esensial untuk mengubah strategi organisasi, maka menjadi tanggung jawab manajemen puncak untuk mendapatkan komitmen dari para anggota organisasi untuk mendukung strategi baru tersebut. Perubahan penting pasti akan menghasilkan pergeseran dalam kekuasaan dan

status, dan ia meminta orang untuk melepaskan cara-cara yang sudah terbiasa untuk melakukan hal-hal tertentu. Sebuah strategi baru akan dilawan bila orang tidak merasakan bahwa hal tersebut diperlukan dan kemungkinan disukai (Yukl, 1994:377). Judge *and* Picollo (2004) membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan transformational terhadap motivasi karyawan. Brockner *et al.* (2004) membuktikan adanya pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan. Kemudian Meyer *et al.* (2004) membuktikan adanya pengaruh komitmen terhadap motivasi karyawan.

2.1.10 Hubungan Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

Schermerhorn *et al.* (1991: 101-102) dalam penelitiannya menjelaskan hubungan antara motivasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Gambar 2.8). Pada Gambar 2.8 ditunjukkan bahwa kinerja karyawan dan kepuasan kerja terpisah, tapi berpotensi untuk saling bergantung. Kinerja karyawan ditentukan oleh atribut-atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman, dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi, dan upaya dalam pekerjaan—di mana tingkat motivasi individu secara langsung dihasilkan.



Sumber: Schermerhorn, *et al.* (1991: 101-102)

Gambar 2.8
AN INTEGRATED MODEL OF INDIVIDUAL MOTIVATION TO WORK

Motivasi individu secara langsung menentukan upaya-upaya dalam bekerja dan kunci untuk memotivasi adalah kemampuan menciptakan kondisi kerja yang secara positif merespon kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan individu. Kondisi pekerjaan membuktikan motivasi individu tergantung pada ketersediaan ganjaran dan nilai-nilai yang diterima.

Menurut Peretomode (1991:113) motivasi dan kepuasan kerja adalah berhubungan tetapi tidak memiliki arti yang sama. Kepuasan kerja adalah salah satu bagian dari proses motivasi. Motivasi lebih banyak berbicara mengenai tujuan mengarahkan perilaku, sementara kepuasan kerja adalah pemenuhan yang diperoleh dari hasil aktivitas pekerjaan dan imbalan. Seorang karyawan bisa saja mempunyai motivasi yang tinggi tetapi memiliki kepuasan kerja yang rendah.

Teori-teori motivasi yang ada dapat menjelaskan model ini sebagai petunjuk untuk memahami atribut individu dan mengenai kebutuhan yang menghasilkan nilai motivasi terhadap ganjaran-ganjaran yang memungkinkan. Penelitian yang dilakukan oleh Schroer *et al.* (2007) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1996:203).

Fisher (2003) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang bahagia akan lebih baik kinerjanya dibanding dengan yang tidak bahagia. Kebahagiaan yang diperoleh karena mereka merasa puas, artinya apa yang mereka harapkan dalam pekerjaannya dapat terpenuhi. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi, artinya kinerja seseorang akan meningkat ketika

kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Penelitian Cardona and Lagomarsino (2003)

Working paper dengan judul: “*Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions*”, bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model yang menghubungkan perilaku pemimpin, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior (OCBs)*. Pengujian model menggunakan sampel 116 dokter yang bekerja di 72 rumah sakit negara Uruguay yang mempunyai posisi sebagai pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Di samping itu, komitmen organisasional sebagai variabel perantara antara perilaku kepemimpinan dan OCB. Teknik analisis menggunakan *structural equation modeling (SEM)*.

2.2.2 Penelitian Carmeli and Freund (2004)

Judul penelitian: “*Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation*”. Penelitian ini menguji hubungan yang terjadi antara *work commitment* (komitmen kerja), *job satisfaction* (kepuasan kerja), *job performance* (kinerja kerja) dari para pengacara yang bekerja di perusahaan hukum swasta di Israel. Berdasarkan konsep Morrow (1993) tentang lima bentuk universal dari komitmen, hubungan timbal balik (*interrelationship*) diantaranya telah diuji dengan mengikuti model komitmen Randall and Cote (1991), yang muncul untuk menunjukkan studi

sebelumnya (Cohen, 1999; Currivan, 2000) yang lebih sesuai (*fit*) dibanding model-model lainnya. Sebagai tambahan, penelitian ini menguji hubungan antara model *commitment* dan *work attitude* (sikap kerja) dan hasil (*outcome*), yang disebut kinerja kerja. Populasi penelitian terdiri pengacara yang bekerja di kantor hukum swasta di Israel. Para partisipan secara random dipilih dari buku pemandu *The Israel Bar*. Survey dikirimkan lewat surat dan dikembalikan ke alamat universitas. Sampel 183 sampel pengacara, 54,6% wanita. Untuk menguji model penelitian digunakan path analysis dengan penggunaan LISREL VIII. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model komitmen Randall and Cote (1991): *work group attachment*, *organizational commitment* (*effective commitment*), *career salience* (*commitment*), dan *job involvement*, berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kecuali untuk hubungan antara keterlibatan kerja (*job involvement*) dan komitmen berkelanjutan komitmen (*continuance commitment*). Temuan yang menarik dari penelitian ini adalah kepuasan kerja mempunyai peran mediating dalam hubungan antara komitmen kerja dan kinerja kerja.

2.2.3 Penelitian Tondok dan Andarika (2004)

Judul penelitian: “Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan”. Tujuan penelitian adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja pada Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera Selatan. Teknik *sampling* adalah *simple random sampling* dengan besar sampel 100 karyawan. Teknik analisis data menggunakan *multiple regression*, *partial correlation*, *Pearson’s Product Moment* dan *t-test analysis*. Hasil penelitian

menunjukkan: 1. terdapat hubungan yang signifikan dan positif persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja; 2. terdapat hubungan yang tidak signifikan dan negatif antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja; 3. persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara bersama-sama, berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan kepuasan kerja; dan 4. kepuasan kerja karyawan perempuan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan laki-laki, berkaitan dengan kelima faktor kepuasan kerja, yaitu faktor pekerjaan, rekan kerja, gaji, promosi, dan pimpinan.

2.2.4 Penelitian Naquin and Holton III (2002)

Penelitian dengan judul “*The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning*”, penelitian ini bertujuan menguji tingkat dimensi dari Model kepribadian (*personality*) *The Five-Factor*, *affectivity* dan komitmen kerja (meliputi *work ethic*, *job involvement*, *affective commitment*, dan *continuance commitment*) yang mempengaruhi motivasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan melalui pembelajaran. Data diperoleh dari sampel non acak sebanyak 239 karyawan sektor swasta yang sedang mengikuti pelatihan *in-house*. Hipotesis diuji dengan menggunakan teknik analisis *structural equation modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek-efek disposisional berpengaruh signifikan terhadap motivasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan melalui pembelajaran.

2.2.5 Penelitian Fortmann et al. (2003)

Judul penelitian: “*The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment*”. Kristen Fortmann

et al. (2003) menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen afektif bawahan. Studi dilakukan terhadap 93 karyawan yang bekerja di industri manufaktur dengan menggunakan pengukuran kepemimpinan transaksional dan transformasional (MLQ-5X Short, Bass *and* Avolio, 1994) juga menggunakan komitmen afektif (Allen *and* Meyer, 1990). Teknik analisis menggunakan regresi berganda.

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai nilai tambah dalam memprediksi komitmen afektif dibanding kepemimpinan transaksional. *Inspirational motivation* adalah skala tambahan dari kepemimpinan transformasional yang menghasilkan kontribusi tambahan yang unik untuk memprediksi komitmen afektif.

2.2.6 Penelitian Masyitoh (1998)

Penelitian Masyitoh dengan judul “Pengaruh Unsur-unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional pada Perusahaan Sepatu yang *Go-Public*”. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh unsur-unsur motivasi kerja yang terdiri dari upah, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja karyawan operasional para perusahaan sepatu yang *go-public* di Jawa Timur. Pada penelitian tersebut dapat diketahui unsur upah mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja. Teknik analisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada perbedaan prestasi kerja antara karyawan masing-masing perusahaan sepatu yang *go-public* di Jawa Timur. Berarti ada pengaruh yang signifikan antara unsur-unsur motivasi terhadap prestasi kerja karyawan operasional pada

perusahaan sepatu yang *go-public* dengan bukti koefisien korelasi ($R^2 = 80,88\%$), menunjukkan terdapatnya hubungan yang erat. Demikian juga dapat diketahui kontribusi terbesar dari unsur-unsur motivasi terhadap prestasi kerja diperoleh dari upah dibandingkan keempat unsur-unsur motivasi lainnya.

Setelah menggunakan uji beda (*anova*) perbedaan antara prestasi kerja karyawan operasional pada masing-masing perusahaan sepatu yang *go-public* di Jawa Timur, ternyata tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara prestasi kerja karyawan pada masing-masing perusahaan. Hal tersebut disebabkan sebelum mulai masuk kerja setiap karyawannya pada masing-masing perusahaan telah memberikan pelatihan (*training*) sesuai dengan bidang kerja yang ditekuninya dengan kategori peralatan yang digunakan hampir sama di antara ketiga perusahaan.

2.2.7 Penelitian Koh *et al.* (1995)

Melakukan penelitian tentang “*The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore*”.

Menggunakan alat analisis *Split Sample Technique* Uji t dan Regresi berganda. Dari analisis yang digunakan dapat disimpulkan bahwa:

1. kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dalam memberi nilai tambah terhadap kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen terhadap organisasi, perilaku keanggotaan organisasi dan kepuasan guru,
2. kepemimpinan transformasional juga berpengaruh tidak langsung terhadap prestasi akademik, dan
3. kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan dalam memberi

nilai tambah terhadap kepemimpinan transformasional dalam memprediksi *outcome*.

2.2.8 Penelitian Masi R.J. and Robert (2000)

Melakukan penelitian dengan judul “*Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity*”. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian mengatakan bahwa terdapat korelasi signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan dan sebaliknya terdapat korelasi negatif antara kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap kualitas dan produktivitas organisasi.

2.2.9 Penelitian Hamid (2002)

Melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*.” Tujuan penelitian ini untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja pada karyawan di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan:

- a. budaya organisasi baru berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja;
- b. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja;
- c. budaya organisasi baru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja;
- d. budaya organisasi baru berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja secara tidak langsung melalui pemberian motivasi kerja secara intensif sebagai variabel antara.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Teori-teori diperlukan untuk menjadi landasan analisis menuntun proses berpikir. Teori bersifat umum atau universal, yang artinya berlaku di mana saja dan dapat digunakan untuk kasus-kasus spesifik. Kajian teoritik dan empirik ini saling berhubungan dan mendukung satu sama lainnya. Kajian teoritik akan menuntun pada proses yang bersifat deduktif yaitu suatu proses berpikir yang berawal dari proses berpikir yang umum menuju pada pemikiran khusus. Sebaliknya kajian empirik akan menuntun pada proses berpikir induktif yaitu suatu proses berpikir yang berawal dari proses berpikir yang khusus menuju pada proses berpikir yang umum.

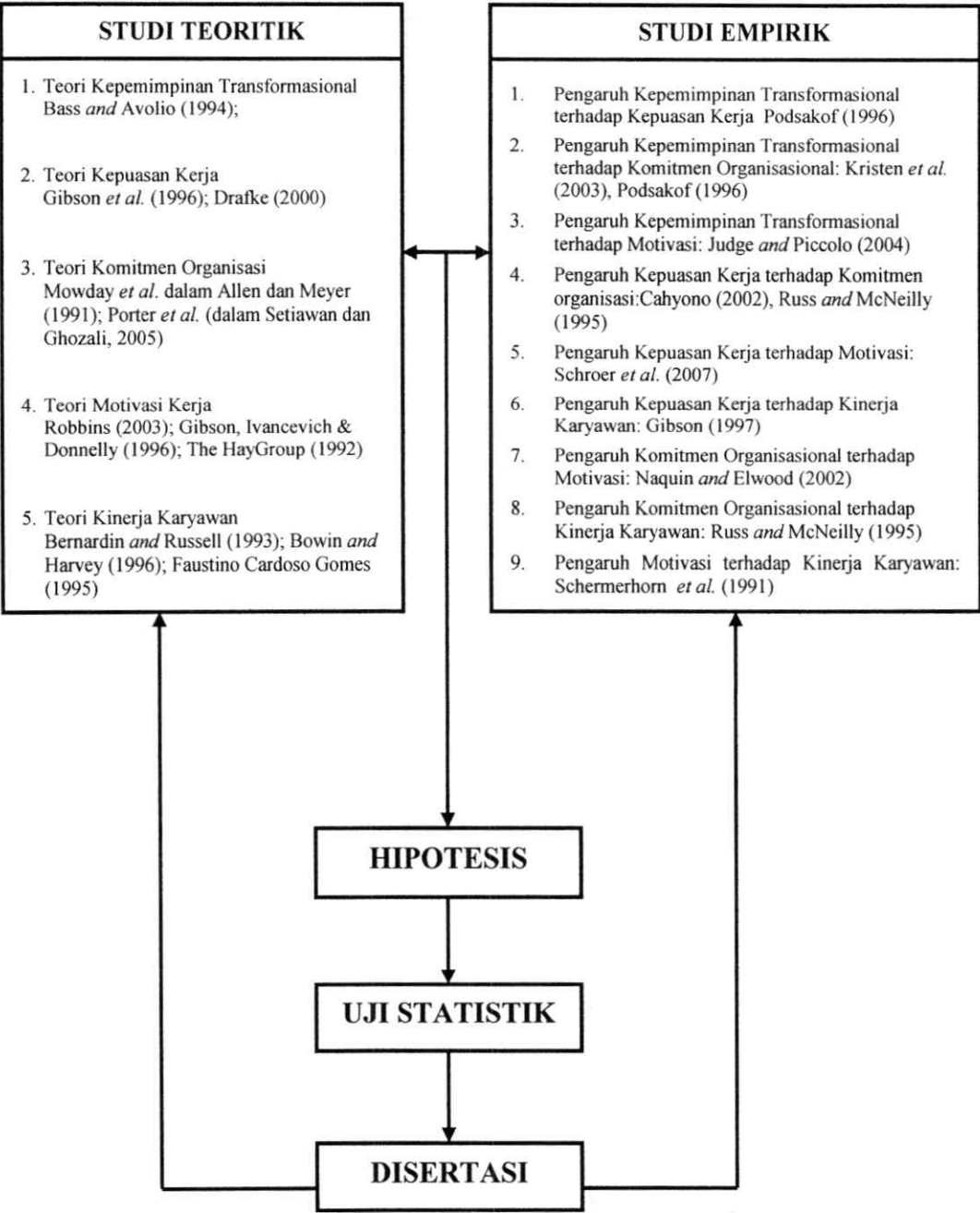
Proses berpikir merupakan interaksi antara proses berpikir deduktif dan induktif. Dari proses berpikir ditemukan variabel-variabel penelitian. Kemudian dari masing-masing variabel penelitian dapat ditentukan hubungan atau arah pengaruhnya. Selanjutnya berdasarkan hubungan atau arah pengaruh tersebut disusunlah hipotesis. Hipotesis adalah dugaan sementara yang masih perlu diuji kebenarannya secara statistik kuantitatif.

Pengujian hipotesis akan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan yang selanjutnya diberi saran-saran dalam sebuah disertasi. Di dalam disertasi akan diperoleh temuan-temuan, baik yang berhubungan dengan teori maupun empirik. Temuan teoritik akan memperkuat teori, menolak teori, atau menghasilkan teori yang baru yang tentunya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya Teori-teori Perilaku Organisasional

(*Organizational Behavior Theory*): Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi dan Kinerja Karyawan. Secara empiris, studi ini akan memberikan kontribusi untuk pengambilan keputusan-keputusan secara praktis dan memperkaya studi-studi sebelumnya, seperti studi yang dilakukan oleh Podsakof (1996), Judge and Piccolo (2004), Russ and McNeilly (1995), dan Schroer *et al.* (2007). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3.1 halaman 93.

Setelah kerangka proses berpikir terbentuk, langkah selanjutnya adalah menyusun kerangka konseptual. Titik awal kerangka konseptual dari studi ini dimulai dengan kepemimpinan transformasional yang mengulas tentang gaya kepemimpinan yang digunakan para pimpinan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dalam proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Selanjutnya adalah teori kepuasan kerja. Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan

individual. Terakhir adalah teori kinerja karyawan. Kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.



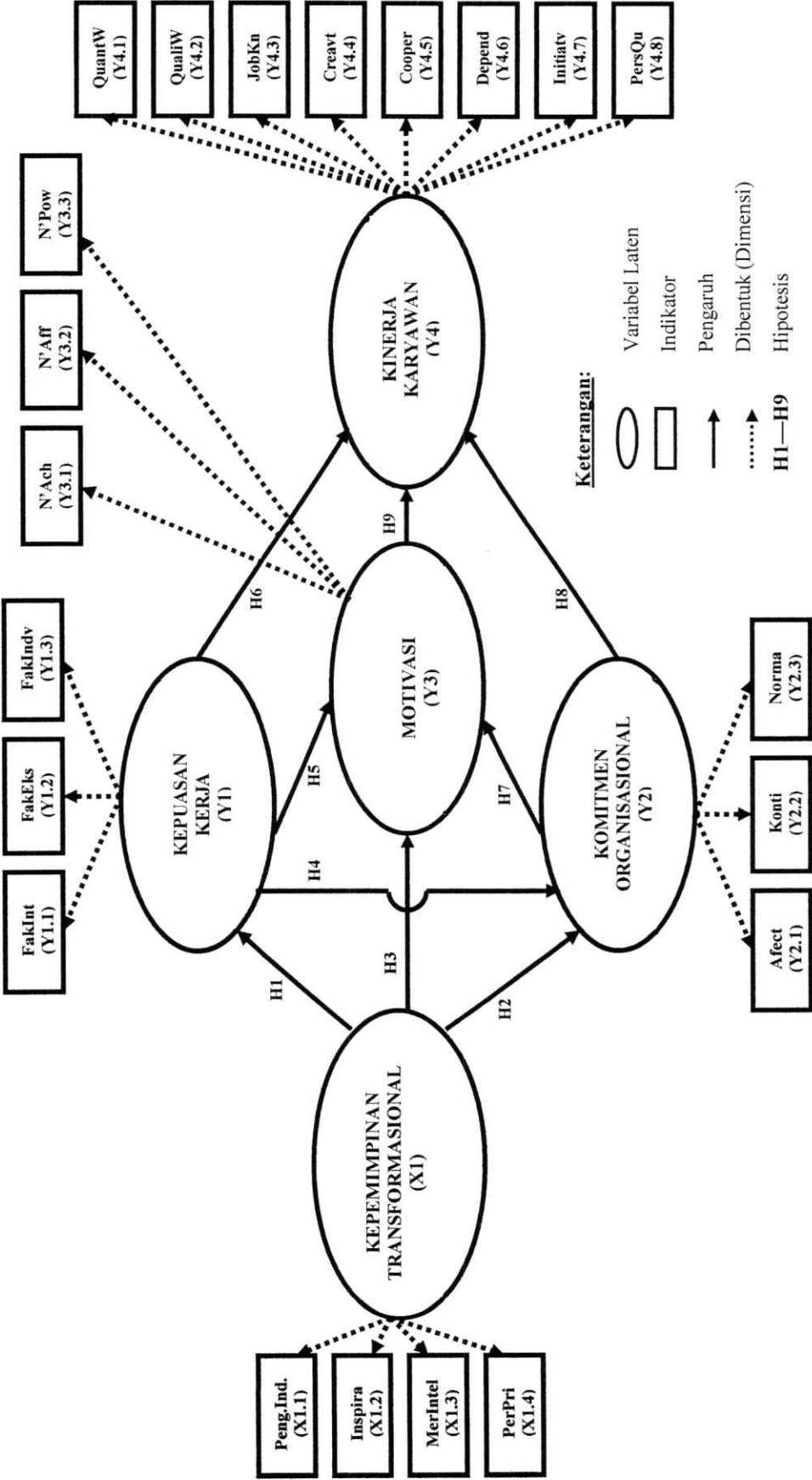
Sumber: Hasil Rancangan Peneliti, 2008.

Gambar 3.1
KERANGKA PROSES BERPIKIR

Setelah menyusun kerangka proses berpikir, maka perlu disusun kerangka konseptual. Kerangka konseptual disusun untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel eksogen, variabel *intervening*, dan variabel endogen. Dalam preposisi yang didasarkan pada studi teoritik dan empirik akan diketahui berapa banyak hipotesis yang harus disusun, variabel yang terkandung dalam masing-masing hipotesis dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya. Untuk lebih jelasnya, kerangka konseptual dapat dilihat pada Gambar 3.2 di halaman 95.

Gambar 3.2 menjelaskan pengaruh dari variabel satu ke variabel yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan arah panah yang menunjukkan pengaruh antar variabel. Setiap arah panah akan mewakili satu hipotesis. Gambar bulatan elips menunjukkan variabel laten atau konstruk, sedangkan gambar kotak menunjukkan indikator-indikator pengukur variabel. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (Y1), Komitmen Organisasional (Y2), Motivasi (Y3), dan Kinerja Karyawan (Y4). Proses terbentuknya pengaruh antar variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan berikut ini.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis awal penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan karyawan. Dalam memahami kepuasan kerja bawahan ada keterkaitan dengan aspek pekerjaan karena pada dasarnya kepuasan kerja itu sendiri merupakan hal yang bersifat individu, di mana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Menurut Wexley and Yukl



Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL

dalam Heru (2002:8) dari aspek pekerjaan disebutkan bahwa karakteristik pekerjaan sebagai faktor utama yang ditemukan secara konsisten dalam pembentukan kepuasan kerja.

Dalam rangka mendorong tercapainya kepuasan kerja bawahan, pimpinan organisasi melalui kepemimpinan transformasional harus mempertimbangkan hubungan faktor-faktor tersebut. Jika bawahan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentunya akan berusaha mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi. Selanjutnya bawahan akan bekerja lebih baik bila mereka mengetahui bahwa organisasi memberikan mereka peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka (H_1).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. Pemimpin transformasional harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya. Sebuah visi harus dipindahkan dengan persuasi dan inspirasi, bukan dengan keputusan atau paksaan. Para pemimpin yang efektif menggunakan sebuah kombinasi dari retorika yang menawan, metafora, slogan, simbol, serta ritual. Visi tersebut harus diulang-ulang dalam berbagai variasi dan pada berbagai tingkat kekhususan, dari sebuah *mission statement* yang samar-samar sampai kepada rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan yang terperinci. Visi tersebut harus diperkuat oleh keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin tersebut. Perubahan-perubahan harus dibuat dalam struktur organisasi dan proses-proses manajemen, konsisten dengan nilai-nilai dan sasaran-sasaran yang terdapat pada visi yang baru tersebut.

Komitmen terhadap visi tersebut berkaitan erat dengan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin tersebut. Tidaklah mungkin bahwa seorang pemimpin yang tidak dipercaya dapat dengan berhasil mencapai komitmen

terhadap sebuah visi yang baru bagi organisasi. Kepercayaan tergantung kepada keahlian yang dirasakan dari pemimpin tersebut, namun juga tergantung kepada konsistensi pemimpin tersebut dalam pernyataan-pernyataan dan tindakan-tindakannya. Para pemimpin yang sering kali berpindah posisi dan menyampaikan nilai-nilai yang saling bertentangan merusak kepercayaan dan rasa percaya dari para pengikut. Ketidakkonsistenan mengurangi kejelasan visi tersebut, dan tidak adanya rasa percaya terhadap pemimpin tersebut akan mengurangi daya tarik visi tersebut (H₂).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi. Pengaruh adalah hakikat kepemimpinan. Banyak dari kegiatan para manajer menyangkut usaha-usaha untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang, termasuk para bawahan, sejawat, atasan, dan pihak luar. Para manajer bertindak sebagai wakil dari unit organisasi mereka, mempromosikan dan membela kepentingan-kepentingan unit tersebut, dan memperoleh informasi, sumber-sumber daya, dan kerja sama yang diperlukan.

Perilaku memotivasi mencakup sejumlah teknik mempengaruhi sosial untuk mengembangkan komitmen terhadap sasaran organisasi dan kepatuhan terhadap permintaan dan perintah. Banyak dari perilaku mempengaruhi para pemimpin karismatik masuk ke dalam kategori memotivasi, termasuk komitmen berinspirasi terhadap sasaran-sasaran dan strategi-strategi baru, memodelkan perilaku yang patut dicontoh oleh para pengikut, mengaktifkan kebutuhan akan keberhasilan dan kekuasaan, dan nilai-nilai serta aspirasi-aspirasi yang menarik. Pengakuan dan imbalan digunakan untuk memperkuat perilaku yang diinginkan dan meningkatkan kemungkinan akan diulangnya hal tersebut (H₃).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins, 2003:35-36). Pada kenyataannya menurut Robbins (2003:36), sebagai berikut: “Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan tawaran akan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan secara mentalitas menantang. Pekerjaan-pekerjaan yang terlalu kecil tantangannya menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Di bawah kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan”.

Berdasarkan pandangan-pandangan di atas, dapat diartikan bahwa “secara luas nilai-nilai dan harapan-harapan seorang karyawan saling bertemu, maka tercipta perasaan emosi positif terhadap pekerjaannya sebagai tanda dari kepuasan (*satisfaction*) dan menimbulkan perasaan-perasaan loyal (*commitment*) terhadap organisasi (Curran, 2000) (H₄).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1996:203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau

organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan, baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan kinerja yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi.

Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Oleh karena itu, melekat di dalam definisi motivasi adalah bahwa kebutuhan individu itu sesuai dan konsisten dengan tujuan dan sasaran organisasi. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Dari uraian tersebut menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (H_5) dan (H_6).

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi. Karyawan yang memiliki komitmen pada pekerjaan secara umum memiliki kecenderungan

percaya bahwa pekerjaan adalah sentral dari hidup mereka. Mereka percaya kerja merupakan penghargaan bagi mereka. Juga, mereka secara mudah menunjukkan sikap menentang terhadap kemalasan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan mereka sekarang merasa bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan seperti ini membuat diri mereka menjadi suatu bagian yang penting dalam pengidentifikasian diri. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi mereka, akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam organisasi maupun keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi pula dalam memilih peran karir, sebagai karyawan yang memiliki kecenderungan berpartisipasi dalam pengembangan keahlian, dengan penuh ketekunan mencurahkan sebagian besar energi untuk karir mereka, melakukan pekerjaan tambahan, dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan mereka (H₇).

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. Pada prinsipnya, menumbuhkan komitmen pada organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Komitmen dapat ditumbuhkan sebelum seseorang menjadi bagian dari organisasi seperti melaksanakan program seleksi yang baik untuk mendapatkan karyawan yang benar-benar memiliki persepsi, harapan, atau nilai yang sesuai dengan organisasi. Atau paling tidak seseorang yang akan bergabung memahami organisasi di mana mereka bekerja. Komitmenpun dapat dibentuk pada saat seseorang baru saja menjadi bagian dari organisasi, melalui program sosialisasi dan orientasi yang baik. Program sosialisasi dan orientasi sangat

penting untuk mempercepat penyatuan diri pekerja (selaku individu) dengan organisasi (yang memiliki tujuan dan merupakan komunitas yang terdiri dari berbagai macam individu). Bahkan komitmenpun dapat dibentuk setelah seseorang sedemikian lama menjadi bagian organisasi melalui jenjang karir, manajemen kompensasi, ataupun dengan memberikan pekerjaan yang cukup menantang. Ini berarti bahwa pimpinan sebenarnya memiliki pilihan strategi yang sangat beragam untuk menumbuhkan dan memelihara sikap komitmen dari anggota organisasi.

Komitmen akan memberikan manfaat yang besar bagi perkembangan organisasi di masa mendatang. Keuntungan yang akan diperoleh jika mampu menumbuhkan komitmen adalah: a. komitmen dapat mengurangi absensi, b. komitmen dapat mengurangi *turnover*, c. komitmen dapat mengurangi stress, d. komitmen dapat mengurangi persoalan dalam lingkungan kerja, dan e. komitmen dapat meningkatkan kinerja (H_8).

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi dapat didefinisikan sebagai tingkat keinginan seseorang untuk menggunakan dan mempertahankan upaya terhadap tujuan-tujuan organisasional. Ini merupakan sekumpulan proses psikologis yang mempengaruhi alokasi sumber daya personal dari para pekerja terhadap tujuan-tujuan tersebut, yang kemudian akan mempengaruhi efektivitas dan produktivitas di tempat kerja. Kinerja karyawan juga tergantung pada keinginan karyawan untuk bekerja dengan tepat waktu, efektif, fleksibel, dan menyelesaikan tugas-tugas. Sangat penting untuk memahami dengan jelas faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan sebelum merancang hal-hal yang dimaksudkan untuk mempengaruhi motivasi.

Motivasi kerja muncul ketika terjadi penjajaran antara tujuan-tujuan individu dan organisasional: ketika pencapaian tujuan organisasional dihubungkan dengan hasil-hasil yang diinginkan secara personal, misalnya hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan atau yang berkaitan dengan insentif. Pengalaman masa lalu seseorang dan masa kini mempengaruhi arah dari upaya yang dilakukan. Hal ini cenderung mempertajam kebutuhannya. Artinya, harapan-harapan mempengaruhi upaya. Seseorang tidak akan bersusah payah untuk melakukan upaya jika ia meyakini bahwa hasil yang diharapkan tidak sesuai atau tidak memungkinkan. Karena tidak mungkin mengukur motivasi secara langsung, hal yang mungkin dilakukan adalah mengukur *input-input* (penentu-penentu) dan keluaran dari proses motivasi.

Terdapat dua aliran psikologis yang saling berhubungan yang berlangsung dalam proses motivasi: a. komponen “keinginan melakukan (*will do*)” yaitu tingkat di mana para karyawan mengadopsi tujuan-tujuan organisasional; b. komponen “dapat melakukan (*can do*)” yaitu tingkat para karyawan secara efektif mengerahkan sumber daya personalnya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Penentu-penentu motivasi karyawan dapat mempengaruhi salah satu atau kedua aliran psikologis tersebut di atas. Penentu-penentu ini, terdapat pada kapabilitas karyawan dan *input-input* organisasional, mengarah kepada keluaran utama dari proses motivasi: perilaku karyawan atau kinerja (H_9).

Pengaruh antar variabel akan menjadi salah satu dasar untuk menyusun hipotesis sebagai jawaban sementara permasalahan yang diajukan. Hipotesis selanjutnya membutuhkan pengujian statistik untuk dapat menguji kebenarannya.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual pada halaman terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
7. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
8. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.
9. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Menurut Aaker *et al.* (2001:24) rancangan penelitian adalah perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan dari penelitian tersebut. Menurut Kerlinger (1993:532) rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian.

Rancangan atau desain penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Umar, 1999:36). Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Terakhir, penelitian penjelasan (*explanatory*) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi serta kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan pengelompokan tersebut, maka penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survei (*survey research*). Penelitian survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1995:39).

Unit analisis penelitian ini adalah karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) di Sumatera Utara yaitu PT. Perkebunan Nusantara II (PTPN II), PT. Perkebunan Nusantara III (PTPN III) dan PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV). Responden penelitian ini ditujukan kepada karyawan yang berada pada posisi setingkat di bawah kepala bagian (kabag) di kantor pusat dan setingkat di bawah manajer unit kebun untuk di unit kebun yaitu kepala urusan (kaur) untuk di kantor pusat PTPN II, III dan IV, asisten kepala (askep) atau kepala dinas (kadin) untuk di unit-unit kebun PTPN II, III dan IV. Dipilihnya kepala urusan/asisten kepala/kepala dinas karena mereka—jika terjadi promosi jabatan—mempunyai potensi sebagai pimpinan (kepala bagian atau manajer unit kebun). Posisi pimpinan tersebut sangat kompetitif, sehingga mereka harus mampu menunjukkan tingkat kinerja yang diinginkan atasan/perusahaan di mana kinerja tersebut berasal dalam penelitian ini dapat berasal dari kepemimpinan transformasional atasan langsung, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi.

Paradigma yang melandasi penelitian berbentuk paradigma jalur, dengan teknik analisis statistik yang dinamakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut Hair *et al.*, dalam Ferdinand (2002:67) dengan menggunakan SEM memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

4.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara yang berada di wilayah Sumatera Utara yaitu PT. Perkebunan Nusantara II, III dan IV. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan yang menduduki posisi sebagai asisten kepala dan kepala dinas di kebun serta kepala urusan di kantor pusat yang berjumlah 530 orang karyawan.

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM (Hair *et al.*, dalam Ferdinand, 2002:47). Selanjutnya Hair *et al.*, dalam Ferdinand (2002:48) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk analisis SEM adalah 100-200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya > 400 maka menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Hair *et al.* dalam Ferdinand, (2002:48), juga menyarankan bahwa ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah 5-10 observasi untuk setiap estimasi parameter.

Berdasarkan pendapat di atas maka ukuran sampel minimal dalam penelitian ini adalah: $n = 8 \times$ jumlah indikator, di mana n adalah jumlah sampel minimum. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 21 indikator, sehingga diperoleh jumlah sampel 168 responden. Untuk jelasnya, penyebaran jumlah responden pada masing-masing PTPN dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
SEBARAN KARYAWAN PTPN II, III, DAN IV DI SUMATERA UTARA
TAHUN 2007

PTPN Wilayah Sumatera Utara	Jumlah		
	Karyawan (Askep/Kadin/Kaur)	Sampel	% Sampel
Cluster 1	170	54	$54/168 \times 100\% = 32,14\%$ 32,74% 35,12%
Cluster 2	174	55	
Cluster 3	186	59	
Jumlah	530	168	100%

Sumber: Data diolah, Tahun 2008.

Teknik penarikan sampel dilakukan dengan sampel kelompok (*cluster sampling*) di mana *cluster* dilakukan berdasarkan wilayah. Wilayah *cluster* terdiri dari: *Cluster* 1 yaitu PTPN II, *Cluster* 2 yaitu PTPN III, dan *Cluster* 3 yaitu PTPN IV. Selanjutnya, untuk menentukan responden yang terpilih menjadi sampel, digunakan cara *random per cluster*.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel eksogen, yakni variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model (Ferdinand, 2002:41). Variabel eksogen dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable*. Dalam penelitian ini variabel eksogen adalah kepemimpinan transformasional (X1).
2. Variabel endogen, yakni variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam model (Ferdinand, 2002:43).

Ada dua jenis variabel endogen dalam penelitian ini, yakni:

- a. Variabel endogen *intervening*, yakni variabel yang ikut berpengaruh saat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen (Sekaran, 2003:91). Dalam penelitian ini variabel *intervening* adalah kepuasan kerja (Y1), komitmen organisasional (Y2), dan motivasi (Y3).
- b. Variabel endogen tergantung (*dependent variable*). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y4).

4.3.2 Definisi Operasionalisasi Variabel

Variabel merupakan simbol atau lambang yang padanya dilekatkan suatu bilangan atau nilai. Identifikasi variabel ini didasarkan atas kajian teoritik dan

empirik sebagai acuan kerangka berpikir deduktif dan eksplorasi melalui kajian empirik untuk kesimpulan induktif (Pedhazur (1986) dalam Singarimbun dan Effendi, 1995:43).

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, baik variabel bebas, maupun variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X)

Kepemimpinan Transformasional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat, sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Sebagai variabel eksogen atau *independent* variabel (X_1), diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Bass and Avolio (1994), yaitu:

1. Pengaruh Idealisme ($X_{1.1}$) terdiri dari tiga item, yakni:
 - a. Mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat
 - b. Menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada bawahan
 - c. Jujur
2. Inspirasi ($X_{2.1}$) terdiri dari dua item, yakni:
 - a. Menyampaikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana
 - b. Mengkomunikasikan harapan-harapan yang lebih tinggi
3. Merangsang Intelektual ($X_{3.1}$) terdiri dari tiga item, yakni:
 - a. Meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah-masalah
 - b. Mempengaruhi bawahan untuk memandang permasalahan dari sebuah perspektif baru

- c. Perkembangan Informasi
- 4. Perhatian Pribadi ($X_{4.1}$) terdiri dari tiga item, yakni:
 - a. Pemberian saran untuk perbaikan
 - b. Pengarahan/pelatihan
 - c. Memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan

Dalam penentuan skornya menggunakan Skala Likert atau *summated ratings method* (Mueller, 1986:12). Dari masing-masing pernyataan tersebut responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga jawaban sangat tinggi.

2. Variabel Kepuasan Kerja (Y_1)

Kepuasan kerja pegawai adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Sebagai variabel endogen (*intervening*) atau *dependent variable* pertama (Y_1), diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Drafke and Kosen (1998), yaitu:

1. Faktor Internal ($Y_{1.1}$) terdiri dari lima item yaitu:
 - a. Tanggapan terhadap pekerjaan sekarang ini.
 - b. Tanggapan terhadap variasi dalam menjalankan pekerjaan.
 - c. Tanggapan terhadap otonomi dalam menjalankan pekerjaan.
 - d. Tanggapan terhadap penentuan tujuan pekerjaan.
 - e. Tanggapan terhadap umpan balik dan pemahaman terhadap pekerjaan.
2. Faktor Eksternal ($Y_{1.2}$) terdiri dari delapan item yaitu:

- a. Tanggapan terhadap pencapaian tujuan pekerjaan atau penyelesaian pekerjaan.
 - b. Tanggapan terhadap supervisi.
 - c. Tanggapan terhadap peluang-peluang yang diberikan perusahaan.
 - d. Tanggapan terhadap keamanan kerja di perusahaan.
 - e. Tanggapan terhadap interaksi sosial di lingkungan kerja.
 - f. Tanggapan terhadap budaya organisasi di perusahaan.
 - g. Tanggapan terhadap kompensasi (penghasilan) yang diterima dihubungkan dengan beban kerja.
 - h. Tanggapan terhadap senioritas dalam lingkungan pekerjaan.
3. Faktor Individual ($Y_{1.3}$) terdiri dari tujuh item yaitu:
- a. Komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.
 - b. Harapan-harapan dalam bekerja.
 - c. Keterlibatan dalam pekerjaan.
 - d. Tanggapan terhadap perbandingan usaha yang dilakukan dalam penyelesaian pekerjaan terhadap imbalan yang diterima.
 - e. Tanggapan terhadap pengaruh teman kerja.
 - f. Tanggapan terhadap opini/pendapat dari orang lain yang mendukung pekerjaan.
 - g. Tanggapan terhadap kepuasan yang dirasakan saat ini dibandingkan pada waktu baru mulai bekerja di perusahaan.

Dalam penentuan skornya menggunakan Skala Likert atau *summated ratings method* (Mueller, 1986:12). Dari masing-masing pernyataan tersebut responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban

menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga jawaban sangat tinggi.

3. Variabel Komitmen Organisasional (Y_2)

Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Sebagai variabel endogen (*intervening*) atau *dependent variable* kedua (Y_2), diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Allen and Meyer (1990), yaitu:

1. Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) terdiri dari empat item yaitu:
 - a. Keterikatan emosional, sebagai bagian dari satu keluarga di perusahaan.
 - b. Identifikasi, mengenali seluk beluk perusahaan tempat bekerja dengan pasti.
 - c. Keterlibatan dalam pekerjaan, merasa bahwa permasalahan yang dihadapi perusahaan merupakan permasalahan karyawan juga.
 - d. Kebanggaan bekerja dalam perusahaan
2. Komitmen Kontinuan ($Y_{2.2}$) terdiri dari empat item yaitu:
 - a. Kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain
 - b. Kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena pertimbangan biaya
 - c. Kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena kekhawatiran ketersediaan pilihan

- d. Kebutuhan tetap di perusahaan karena membutuhkan pertimbangan pengorbanan di mana perusahaan lain mungkin tidak memberikan manfaat yang sama
3. Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$) terdiri dari empat item yaitu:
- a. Kewajiban menetap di perusahaan
 - b. Keengganan berhenti bekerja dari perusahaan meskipun tersedia peluang
 - c. Perasaan bersalah jika berhenti bekerja dari perusahaan
 - d. Perusahaan layak menerima loyalitas karyawan

Dalam penentuan skornya menggunakan Skala Likert atau *summated ratings method* (Mueller, 1986:12). Dari masing-masing pernyataan tersebut responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga jawaban sangat tinggi.

4. Variabel Motivasi (Y_3)

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, atau mengarahkan perilaku seorang karyawan untuk berusaha meraih sesuatu yang diinginkan atau yang dibutuhkan oleh organisasi tempat kerja, untuk mendorong terciptanya prestasi kerja yang meningkat. Sebagai variabel endogen (*intervening*) atau *dependent variable* ketiga (Y_3), diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh The HayGroup *et al.* (1992) dengan mengkombinasi teori motivasi McClelland, yaitu:

1. *N'Ach* ($Y_{3.1}$) terdiri dari lima item yaitu:
 - a. Kemauan mengambil risiko

- b. Kemauan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan
 - c. Kebutuhan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan dengan benar atau tidak
 - d. Kebutuhan melakukan perbaikan secara personal
 - e. Kebutuhan melakukan inovasi dan efisiensi
2. $N'Aff(Y_{3.2})$ terdiri dari tiga item yaitu:
- a. Kebutuhan untuk bekerja sama
 - b. Kebutuhan untuk membangun hubungan yang harmonis
 - c. Kebutuhan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis
3. $N'Pow(Y_{3.3})$ terdiri dari tiga item yaitu:
- a. Kebutuhan mempengaruhi orang lain melalui tindakan atau kata-kata
 - b. Kebutuhan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kekuatan pribadi
 - c. Kebutuhan untuk memperhatikan reputasi orang lain

Dalam penentuan skornya menggunakan Skala Likert atau *summated ratings method* (Mueller, 1986:12). Dari masing-masing pernyataan tersebut responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga jawaban sangat tinggi.

5. Kinerja Karyawan (Y_4)

Simamora (1995:327) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Sebagai variabel endogen

(terikat) atau *dependent variable* keempat (Y_4), diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Gomes (1995), yaitu:

1. *Quantity of work* ($Y_{4.1}$) yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* ($Y_{4.2}$) yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* ($Y_{4.3}$) yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* ($Y_{4.4}$) yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Hal ini dipertegas oleh Moorhead and Ricky (1995:252) bahwa “*Creativity is the process of developing original and imaginative views of situations*”.
5. *Cooperation* ($Y_{4.5}$) yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability* ($Y_{4.6}$) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative* ($Y_{4.7}$) yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* ($Y_{4.8}$) yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integrasi pribadi.

Dalam penentuan skornya menggunakan Skala Likert atau *summated ratings method* (Mueller, 1986:12). Dari masing-masing pernyataan tersebut responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban

menggunakan skala 1 sampai dengan 5 dari sangat rendah hingga jawaban sangat tinggi.

4.4 Instrumen Penelitian

Data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari pertanyaan mengenai karakteristik responden dan pertanyaan tentang variabel yang diteliti. Pertanyaan disajikan dalam bentuk pernyataan dan skala. Pernyataan berkaitan dengan penilaian responden mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi serta kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

4.5 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. Perkebunan Nusantara II, III dan IV di Sumatera Utara. Alasan pemilihan lokasi penelitian di PTPN II, III dan IV adalah karena ketiga PTPN tersebut termasuk dalam perkebunan yang memiliki luas lahan yang terbesar.

4.6 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode survei yaitu menggunakan wawancara dan kuesioner. Penggunaan wawancara dimaksudkan untuk mendapatkan data awal (studi pendahuluan) dan juga bertujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendetail dalam hubungannya dengan subjek penelitian maupun objek penelitian. Kuesioner yang berisi butir-butir pengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model penelitian,

penyebaran dan pengumpulan data dilakukan dengan meminta kesediaan responden mengisi kuesioner di lokasi PT. Perkebunan Nusantara II, III, IV di Sumatera Utara.

4.7 Teknik Analisis

Untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, maka 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.

Untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian dan menilai model yang disusun, teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 7 dan SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) versi 15.0. Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama-sama (Bohlen, dalam Ghazali dan Fuad, 2005:3):

1. Model struktural hubungan antara konstruk independen dan dependen.
2. Model *measurement* hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Digabungkannya pengujian model struktural dan pengukuran tersebut memungkinkan peneliti untuk:

1. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
2. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

Adapun langkah-langkah untuk melakukan pemodelan SEM menurut Ghozali dan Fuad (2005:51) adalah:

1. Konseptualisasi Model.

Untuk melakukan konseptualisasi model, ada dua tahapan yang dilakukan. Pertama, hubungan yang dihipotesiskan antara variabel laten harus ditentukan. Pada tahap pengembangan model ini, berfokus pada model struktural dan harus mempresentasikan kerangka teoritis yang diuji. Selanjutnya, variabel eksogen, endogen dan *intervening* harus dapat dibedakan dengan jelas. Karena variabel endogen tidak secara sempurna dipengaruhi oleh variabel yang dihipotesiskan (masih terdapat kemungkinan variabel endogen tersebut dipengaruhi oleh variabel lain selain yang dihipotesiskan), maka *error term* (*residual*) juga dihipotesiskan mempengaruhi variabel endogen dalam suatu model. Kemudian, memutuskan arah (yaitu positif atau negatif) dan jumlah hubungan antara variabel-variabel eksogen dan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Di sini, peran teori dan hasil penelitian sebelumnya sangat berperan.

Kedua, pengukuran model dan menghubungkannya dengan operasionalisasi variabel laten, sehingga dikenal beberapa indikator (*manifest variable*) yang digunakan untuk mengukur variabel laten (*unobserved variable*) tersebut. Variabel *manifest* dalam AMOS biasanya menggunakan *reflective indicators*

(disebut juga sebagai *effect indicators*). Indikator reflektif berarti bahwa konstruk laten dianggap “mempengaruhi” variabel *observed*.

Pengembangan model berdasarkan teori atau konsep ini dikenal sebagai pembuatan model dengan pendekatan konfirmatori. Setelah model terbentuk kemudian dikonfirmasi berdasarkan data empirik melalui SEM. Dalam penelitian ini, justifikasi teori yang digunakan untuk membangun model konseptual penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
JUSTIFIKASI TEORI UNTUK MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN

No.	KETERANGAN	HIPOTESIS	JUSTIFIKASI TEORI
1.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	1	Bass and Avolio (1994); Podsakof (1996).
2.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	2	Bass and Avolio (1994); Podsakof (1996); Kristen <i>et al.</i> (2003), Podsakof (1996).
3.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	3	Bass and Avolio (1994); Podsakof (1996); Judge and Piccolo (2004)
4.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	4	Gibson <i>et al.</i> (1996); Drafke (2000); Cahyono (2002), Russ and McNeilly (1995)
5.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	5	Gibson <i>et al.</i> (1996); Drafke (2000); Schroer <i>et al.</i> (2007);
6.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	6	Gibson <i>et al.</i> (1996); Drafke (2000); Gibson (1997)
7.	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	7	Allen dan Meyer (1991); Porter <i>et al.</i> (dalam Setiawan dan Ghozali, 2005); Naquin and Elwood (2002)
8.	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	8	Allen dan Meyer (1991); Porter <i>et al.</i> (dalam Setiawan dan Ghozali, 2005); Russ and McNeilly (1995)
9.	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	9	Robbins (2003); Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996); The HayGroup (1992); Schermerhorn <i>et al.</i> (1991)

Sumber: Diolah Peneliti dari berbagai sumber, 2008.

2. Penyusunan Diagram Jalur (*Path Diagram Construction*).

Path diagram merupakan representasi grafis mengenai bagaimana beberapa variabel pada suatu model berhubungan satu sama lain, yang memberikan suatu pandangan menyeluruh mengenai struktur model. Pembangunan diagram alur bermanfaat untuk menunjukkan alur hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen. Untuk melihat hubungan kausal dibuat beberapa model kemudian diuji menggunakan SEM untuk mendapatkan model yang paling tepat, dengan kriteria *Goodness of Fit*. Dalam model struktural, terdapat dua variabel, yaitu variabel eksogen dan endogen.

Persamaan struktural yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah persamaan model struktural (*structural model*). Hal ini disebabkan karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Persamaan struktural yang terdapat dalam model konseptual penelitian (seperti pada Gambar 3.2; halaman 96) dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
PERSAMAAN STRUKTURAL PENELITIAN

No.	Persamaan Struktural Penelitian
1.	$Y_1 = \gamma_{1.1}X_1 + \varepsilon_1$
2.	$Y_2 = \gamma_{2.1}X_1 + \beta_{2.1} Y_1 + \varepsilon_2$
3.	$Y_3 = \gamma_{3.1}X_1 + \beta_{3.1} Y_1 + \beta_{3.2} Y_2 + \varepsilon_3$
4.	$Y_4 = \beta_{4.1} Y_1 + \beta_{4.2} Y_2 + \beta_{4.3} Y_3 + \varepsilon_5$

Sumber: Data diolah Peneliti, 2007.

Di mana:

β, γ = (betha, gamma) *Koefisien Path* dari masing-masing variabel

- X_1 = Kepemimpinan Transformasional
 Y_1 = Kepuasan Kerja
 Y_2 = Komitmen Organisasional
 Y_3 = Motivasi
 Y_4 = Kinerja Karyawan
 ε = *Error*

3. Memilih Matriks *Input*.

Data *input* untuk SEM dapat berupa matriks korelasi atau matriks kovarians. *Input* data berupa matriks kovarians, bilamana tujuan dari analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, sedangkan *input* daya tarik matriks korelasi dapat digunakan bilamana tujuan analisis ingin mendapatkan penjelasan mengenai pola hubungan kausal antarvariabel laten.

4. Identifikasi Model.

Permasalahan yang sering muncul di dalam model struktural adalah pendugaan parameter, bisa *unidentified* atau *under identified*, yang menyebabkan proses pendugaan parameter tidak memperoleh solusi, bisa *over identified* yang mengakibatkan proses pendugaan tidak menghasilkan penduga yang unik, dan model tidak bisa dipercaya. Gejala yang muncul akibat adanya masalah identifikasi antara lain (dalam *output* komputer): terdapat *standard error* dari penduga parameter yang terlalu besar, ketidakmampuan program menyajikan matriks informasi yang seharusnya disajikan, pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, muncul angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif dan terjadi korelasi yang tinggi ($>0,9$) antar koefisien hasil dugaan.

5. Estimasi Parameter.

Estimasi parameter untuk suatu model diperoleh dari data karena AMOS berusaha untuk menghasilkan matriks kovarians berdasarkan model (*model-based covarians matrix*) yang sesuai dengan kovarians matriks sesungguhnya (*observed covariance matrix*). Uji signifikansi dilakukan dengan menentukan apakah parameter yang dihasilkan secara signifikan berbeda dari nol.

6. Penilaian Model Fit.

Secara keseluruhan *goodness of fit* dari suatu model dapat dinilai berdasarkan beberapa ukuran *fit* berikut:

1. *Chi-Square* dan Probabilitas.

Nilai *chi-square* ini menunjukkan adanya penyimpangan antara *sample covariance matrix* dan model (*fitted*) *covariance matrix*. Namun, nilai *chi-square* ini hanya akan valid apabila asumsi normalitas data terpenuhi dan ukuran sampel adalah besar (Hair *et al.*, 1998:389). *Chi-square* ini merupakan ukuran mengenai buruknya *fit* suatu model. Nilai *chi-square* sebesar 0 menunjukkan bahwa model memiliki *fit* yang sempurna (*perfect fit*). Probabilitas *Chi-Square* ini diharapkan tidak signifikan. Nilai *chi-square* yang signifikan (kurang dari 0,05) menunjukkan bahwa data empirik yang diperoleh memiliki perbedaan dengan teori yang telah dibangun berdasarkan *structural equation modeling*. Sedangkan nilai probabilitas yang tidak signifikan adalah yang diharapkan, yang menunjukkan bahwa data empiris sesuai dengan model.

2. *Goodness of Fit Indices* (GFI)

GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed matrix covarians*. Nilai GFI ini harus berkisar

antara 0 dan 1. Meskipun secara teori GFI mungkin memiliki nilai negatif tetapi hal tersebut seharusnya tidak terjadi, karena model yang memiliki nilai GFI negatif adalah model yang paling buruk dari seluruh model yang ada. (Joreskog *and* Sorbom dalam Ghazali dan Fuad, 2005). Nilai GFI yang lebih besar daripada 0,9 menunjukkan *fit* suatu model yang baik (Diamantopoulus *and* Sigau dalam Ghazali dan Fuad, 2005).

3. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

AGFI adalah sama seperti GFI, tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degrees of freedom* pada suatu model. Sama seperti GFI, nilai GFI sebesar satu (1) berarti bahwa model memiliki *perfect fit*. Sedangkan model yang *fit* adalah yang memiliki nilai AGFI adalah 0,9 (Diamantopoulus *and* Sigau dalam Ghazali dan Fuad, 2005).

Ukuran yang hampir sama dengan GFI dan AGFI adalah *Parsimony Goodness of Fit Index* (PGFI) yang diperkenalkan oleh Mulaik *et al.* (1989). Tetapi seperti AGFI, juga telah menyesuaikan adanya dampak dari *degree of freedom* dan kompleksitas model interpretasi PGFI ini sebaliknya diikuti dengan indeks model *fit* lainnya. Model yang baik apabila memiliki nilai PGFI jauh lebih besar daripada 0,6 (Byrne, 1998).

4. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA ini mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya (Browne *and* Cudeck dalam Ghazali dan Fuad, 2005). Nilai RMSEA yang kurang dari 0,05 mengindikasikan adanya model *fit*, dan nilai RMSEA yang berkisar antara

0,08 menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*. Sedangkan McCallum *et al.* dalam Ghazali dan Fuad (2005:58) menyatakan bahwa RMSEA berkisar antara 0,08 sampai dengan 0,1 menunjukkan model memiliki *fit* yang cukup, sedangkan RMSEA yang lebih besar dari 0,1 mengindikasikan model *fit* yang sangat jelek.

5. CMIN/DF (*Normed Chi Square*)

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*nya akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat *fit*nya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DFnya sehingga disebut X^2 relatif. Nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang 3.0 adalah indikator dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2002:58).

6. TLI – *Tucker Lew's Index*.

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baurngartner and Homburg, dalam Ferdinand, 2002:59). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair *et al.*, 1998) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2002:60).

7. *Comparative Fit Index* (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang sebesar 0-1, di mana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi – *a very good*

fit (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2002:60). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah bahwa indeks ini besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Ringkasan indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4
GOODNESS OF FIT INDEX DAN CUT-Of VALUE

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>
X^2 (Chi Square)	$p > 0,05$
Significance of Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Dikutip dari Ferdinand (2002:61).

6. Modifikasi Model.

Setelah melakukan penilaian model *fit*, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak *fit*nya hasil yang diperoleh pada tahap keenam. Namun harus diperhatikan, bahwa segala modifikasi (walaupun sangat sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain, modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya untuk semata-mata untuk mencapai model yang *fit*.

7. Validasi Silang Model.

Menguji *fit* tidaknya model terhadap suatu data baru (atau validasi sub sampel yang diperoleh melalui prosedur pemecahan sampel). Validasi silang ini

penting apabila terdapat modifikasi substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah ketujuh.

4.7.1 Persyaratan dalam SEM

Ghozali dan Fuad (2005:36) menyatakan bahwa terdapat berbagai persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM. Asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap indikator.

2. Normalitas dan Linearitas

Asumsi yang paling fundamental dalam analisis multivariat adalah normalitas yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal. Suatu distribusi data yang tidak membentuk distribusi normal, maka data tersebut tidak normal; sebaliknya data dikatakan normal apabila ia membentuk suatu distribusi normal. Apabila asumsi normalitas tidak dipenuhi dan penyimpangan normalitas tersebut besar, maka seluruh hasil uji statistik adalah tidak valid karena perhitungan uji t dan lain sebagainya, dihitung dengan asumsi data normal. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. *Multicollinearity*

Asumsi *multicollinearity* mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Nilai korelasi antara variabel *observed* yang tidak diperbolehkan adalah sebesar 0,9 atau lebih.

4. Angka Ekstrim (*Outliers*)

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

4.7.2 Uji Hipotesis

Penelitian ini merupakan penelitian atas lima variabel yakni: 1. Kepemimpinan Transformasional, 2. Kepuasan Kerja, 3. Komitmen Organisasional, 4. Motivasi, dan 5. Kinerja Karyawan. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis multivariate dengan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan menggunakan program AMOS 7. Teknik SEM memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen (Ferdinand, 2002:5). SEM juga merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis jalur. Namun sebelum pengujian dilakukan terlebih dahulu dilakukan *analysis factor confirmatory* untuk melihat indikator-indikator yang dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Pengujian dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas (p) dari nilai koefisien λ (lambda). Jika nilai probabilitas (p) koefisien lambda lebih kecil dari nilai α (0,05), maka indikator tersebut dapat digunakan

untuk membentuk faktor atau konstruk. Begitu pula sebaliknya, jika nilai probabilitas (p) koefisien lambda lebih besar dari nilai α (0,05) maka indikator tersebut tidak dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk.

4.7.3 Uji Validitas (Keabsahan) dan Uji Reliabilitas (Kehandalan)

Validitas mempunyai arti seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain, suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. *Loading factor* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu apabila $\geq 0,5$ (Chin dalam Ghazali, 2006:82).

Selain harus valid, instrumen juga harus *reliable* (dapat diandalkan). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen yang digunakan. Dengan demikian instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dari kondisi yang berbeda. Jadi reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama.

Reliabilitas konstruk nilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut:

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

Di mana:

Std.Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yakni nilai λ yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.

ϵ^2 adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* sama dengan $1 - \text{reliabilitas indikator}$ yakni pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksploratori (Sekaran, 2003:91).

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum PT. Perkebunan Nusantara II, III, IV di Sumatera Utara

PT. Perkebunan Nusantara merupakan badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan di Indonesia. Saat ini di Indonesia, PT. Perkebunan Nusantara yang disingkat dengan PTPN terdapat 14 PTPN yang tersebar mulai dari Nanggroe Aceh Darussalam hingga Sulawesi di mana tujuh PTPN berada di Sumatera (PTPN I s.d. VII), lima PTPN berada di Jawa (PTPN VIII s.d. XII), satu di Kalimantan (PTPN XIII) dan satu di Sulawesi (PTPN XIV).

Pembinaan PTPN sebagai badan usaha milik negara secara *operator* berada di bawah naungan Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara (Kemenneg BUMN) dan pembinaan secara teknis yang bertindak sebagai *regulator* bagi PTPN berada di bawah naungan Departemen Pertanian (Deptan) yaitu Direktorat Jenderal Perkebunan. PTPN juga membentuk satu wadah Kantor Pemasaran Bersama yang dikenal dengan nama KPB PTPN yang bertujuan untuk memasarkan produk-produk dari seluruh PTPN yang ada di Indonesia.

PTPN telah mengalami beberapa kali perubahan baik itu dari status perusahaan maupun penggabungan beberapa perkebunan. Perubahan status dimulai pada tahun 1957 yaitu dengan nasionalisasi perkebunan milik bangsa asing oleh Pemerintah Republik Indonesia yang kemudian menjadi Perusahaan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968 terjadi lagi reorganisasi PPN menjadi beberapa Perusahaan Negara Perkebunan (PNP). Perubahan terjadi lagi pada tahun 1974 dengan pengalihan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) menjadi

PT. Perkebunan (Persero) yang disingkat dengan PTP. Reorganisasi terhadap PTP dilakukan lagi pada tahun 1996 di mana PTP berubah menjadi PT. Perkebunan Nusantara (Persero) yang disingkat dengan PTPN.

Saat ini dari 14 PTPN yang ada di Indonesia, tiga PTPN yang memiliki areal perkebunan yang paling luas terdapat di Sumatera Utara yaitu PTPN II, III dan IV (Tabel 1.3 halaman 4). Adapun komoditi PTPN II adalah kelapa sawit, karet, kakao, tebu dan tembakau, komoditi PTPN III adalah kelapa sawit, kakao dan karet, dan komoditi PTPN IV adalah kelapa sawit, teh dan kakao.

Tabel 5.1
LUAS LAHAN DAN JUMLAH UNIT USAHA KEBUN
DAN PABRIK PENGOLAHAN

PTPN	Luas Areal (Hektar)	Jumlah Unit Usaha Kebun	Pabrik Pengolahan			
			Pabrik Kelapa Sawit (PKS)	Pabrik Gula (PG)	Pabrik Teh	Pabrik Pengolahan Karet
PTPN II	85.456,34	33	8	2	-	6
PTPN III	142.375	34	11	-	-	11
PTPN IV	138.402,77	36	15	-	3	-

Sumber: Data diolah dari PTPN II, III, IV, 2007.

PTPN II dengan luas areal perkebunan 85.456,34 terbagi dalam 33 kebun serta memiliki dua Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dan dua Pabrik Gula (PG). PTPN III memiliki luas areal perkebunan 142.375 terbagi dalam 34 kebun serta memiliki 11 Pabrik Kelapa Sawit (PKS). PTPN IV memiliki luas areal perkebunan 138.402,77 terbagi dalam 36 kebun serta memiliki 15 Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dan tiga Pabrik Teh.

Tabel 5.2
JUMLAH TENAGA KERJA PTPN II, III, IV SUMATERA UTARA

PTPN	Komisaris	Direksi	Karyawan Pimpinan (Golongan IIIa-IVd)	Karyawan Pelaksana (Golongan Ia-IIId)	Perwira Pengaman/ Guru/Karya wan Honorer	Jumlah
PTPN II	6	5	711	21.546	2.038	24.306
PTPN III	5	5	843	27.993	65	28.911
PTPN IV	6	5	703	34.278	273	35.265

Sumber: Data diolah dari PTPN II, III, IV, 2007.

PTPN merupakan badan usaha milik negara (BUMN) yang banyak menyerap tenaga kerja. PTPN II memiliki tenaga kerja 24.306 orang, PTPN III memiliki tenaga kerja 28.911 orang dan PTPN IV memiliki tenaga kerja 35.265 orang. Baik PTPN II, III dan IV jumlah karyawan yang terbanyak adalah karyawan pelaksana yang merupakan karyawan dengan golongan Ia – IId.

Tabel 5.3
RENTANG GOLONGAN DAN JABATAN KARYAWAN PIMPINAN
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II, III, IV DI SUMATERA UTARA

No.	Golongan	Jabatan (PTPN II)	Jabatan (PTPN III)	Jabatan (PTPN IV)
1.	Golongan IIIa-IIIc	Asisten	Asisten	Asisten
2.	Golongan IIId-IVb	Kepala Urusan, Asisten Kepala, Masinis Kepala	Kepala Urusan, Asisten Kepala, Masinis Kepala	Kepala Urusan, Kepala Dinas
3.	Golongan IVc-IVd	Kepala Bagian, Manajer Kebun/ <i>Administrateur</i>	Kepala Bagian, Manajer Kebun	Kepala Bagian, Manajer Kebun

Sumber: Data diolah dari PTPN II, III, IV, 2008

Tabel 5.3 menunjukkan rentang golongan bagi karyawan pimpinan PTPN II, III dan IV di Sumatera Utara. Karyawan pimpinan adalah karyawan yang memiliki golongan minimal IIIa dan maksimal IVd. Jabatan Asisten untuk di kantor pusat disebut dengan nama Asisten Urusan yang mana berada di bawah posisi Kepala Urusan. Sementara jabatan Asisten di Unit Kebun meliputi Asisten Afdeling, Asisten Tanaman, Asisten Pengolahan, Asisten Teknik, Asisten Tata Usaha yang merupakan jabatan di bawah Asisten Kepala (PTPN II dan III) atau Kepala Dinas (PTPN IV).

Jenjang karir tertinggi bagi karyawan pimpinan adalah sebagai Kepala Bagian (Kantor Pusat) atau sebagai Manajer/*Administrateur* Kebun. Baik jabatan Kepala Bagian dan Manajer/*Administrateur* Kebun dalam penunjukannya merupakan wewenang Dewan Direksi PTPN. Sementara untuk jabatan direktur

merupakan jabatan politis di mana proses *fit and proper test* serta pengangkatannya merupakan wewenang Menteri Negara BUMN.

5.2 Deskripsi Umum Sampel Penelitian

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang dapat dilihat berdasarkan jabatan, golongan, masa kerja, pendidikan terakhir, dan jenis kelamin. Karakteristik tersebut akan dipaparkan pada Tabel 5.4 s.d. Tabel 5.8.

Tabel 5.4
DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN JABATAN

No.	Jabatan	Jumlah	%
1.	Kepala Urusan (Kaur)	55	32,74
2.	Asisten Kepala (Askep)	53	31,55
3.	Kepala Dinas (Kadin)	60	35,71
	Jumlah	168	100

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.4 dapat dilihat responden yang menduduki jabatan Kepala Urusan adalah sebesar 32,74%, Asisten Kepala sebesar 31,55% dan Kepala Dinas sebesar 35,71%. Jabatan Kepala Urusan adalah jabatan yang berada di bawah Kepala Bagian pada struktur manajemen kantor pusat PTPN, sementara jabatan Asisten Kepala dan Kepala Dinas adalah jabatan yang berada di bawah Manajer/*Administrateur* Kebun pada struktur manajemen unit bisnis di kebun-kebun PTPN. Untuk PTPN II dan III masih menggunakan struktur yang terdapat jabatan Asisten Kepala sementara untuk PTPN IV menggunakan struktur baru yaitu di bawah Manajer Unit Kebun adalah para Kepala Dinas.

Tabel 5.5
DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN GOLONGAN

No.	Golongan	Jumlah	%
1.	Golongan IIIc-III d	26	15,48
2.	Golongan IVa-IVb	95	56,54
3.	Golongan IVc-IVd	47	27,98
	Jumlah	168	100

Sumber: Data primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.5 memperlihatkan jumlah responden yang memiliki golongan IIIc-IIIId adalah sebanyak 15,48%, golongan IVa-IVb adalah 56,54% dan golongan IVc-IVd adalah 27,98%. Dari Tabel dapat dilihat bahwa jumlah karyawan golongan IV adalah responden terbanyak dikarenakan jabatan responden yaitu Kepala Urusan/Asisten Kepala/Kepala Dinas adalah jabatan yang harus diisi oleh karyawan dengan rentang golongan IIIId-IVb. Adapun karyawan yang belum mencapai golongan IIIId tetapi menduduki posisi tersebut dikarenakan dua hal yaitu: pertama, karyawan tersebut telah memenuhi syarat dan dinilai sangat berprestasi sehingga layak ditempatkan pada posisi tersebut dan akan diikuti dengan penyesuaian golongan dengan menaikkan golongan karyawan tersebut lebih cepat dari waktu yang normal. Kedua, karyawan tersebut masih berada pada golongan IIIc tetapi jabatan setingkat Kepala Urusan/Asisten Kepala/Kepala Dinas membutuhkan orang untuk menduduki posisi tersebut karena tidak ada lagi yang golongan IIIId – IVb yang memenuhi syarat, maka karyawan yang masih golongan IIIc tersebut diangkat sebagai Penjabat sampai akhirnya setelah memenuhi persyaratan diangkat menjadi Pejabat definitif.

Tabel 5.6
DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

No.	Masa Kerja	Jumlah	%
1.	<15 Tahun	12	7,14
2.	15-20 Tahun	35	20,84
3.	20-25 Tahun	88	52,38
4.	>25 Tahun	33	19,64
	Jumlah	168	100

Sumber: Data primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.6 dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 15 tahun adalah 7,14%, 15 – 20 tahun adalah 20,84%, 20 – 25 tahun 52,38% serta di atas 25 tahun sebesar 19,64%. Dari Tabel dapat dilihat bahwa

responden terbanyak adalah dengan masa kerja di atas 15 tahun dikarenakan posisi Kepala Urusan/Asisten Kepala/Kepala Dinas adalah posisi yang harus diisi oleh karyawan dengan golongan minimal IIIId dan sesuai dengan Tabel 5.5 halaman 126 mayoritas responden adalah golongan IVa-IVb. Bila karyawan tersebut diterima melalui persyaratan tingkat pendidikan minimal S-1 maka akan mendapat golongan IIIa, adapun kenaikan golongan karyawan secara normal rata-rata 3 s.d. 6 tahun untuk setiap tingkatan sehingga untuk mencapai golongan IVa maka karyawan tersebut harus memiliki masa kerja minimal antara 12 s.d. 24 tahun.

Tabel 5.7
DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN
TINGKAT PENDIDIKAN TERAKHIR

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
1.	S-2	10	5,95
2.	S-1	108	64,29
3.	Diploma	23	13,69
4.	SMA	27	16,07
	Jumlah	168	100

Sumber: Data primer diolah, 2008.

Tabel 5.7 memperlihatkan bahwa sebanyak 5,95% adalah karyawan yang tingkat pendidikannya S-2, 64,29% adalah S-1, 13,69% adalah diploma, 16,07% hanya tamatan SMA. Dari Tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan S-1.

Tabel 5.8
DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-laki	157	93,45
2.	Perempuan	11	6,55
	Jumlah	168	100

Sumber: Data primer diolah, 2008.

Berdasarkan Tabel 5.8 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang berjenis kelamin laki-laki merupakan jumlah yang terbanyak yaitu sebesar 93,45%

dibandingkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan yang hanya 6,55%. Hal ini disebabkan oleh karakteristik daripada pekerjaan tersebut yang membutuhkan karyawan laki-laki untuk penempatan di lokasi kebun-kebun.

5.3 Distribusi Penilaian Responden

Dalam menganalisis dan menginterpretasikan data digunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis verifikatif. Metode analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan metode analisis verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan.

Metode analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai variabel masuk dalam kategori: sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik atau sangat tidak baik. Untuk itu dibuat kriteria pengklasifikasian dimana interval kelas diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Karena jumlah kelas sebanyak 5 (lima) yang berasal dari nilai skala penelitian, maka interval kelas yang diperoleh sebesar 0,8. Dengan demikian, nilai interval pada 5 kelas yang dimaksud beserta klasifikasi penilaian terhadap keseluruhan variabel penelitian adalah sebagai berikut:

4,3 – 5,0 = Sangat Baik

3,5 – 4,2 = Baik

2,7 – 3,4 = Cukup Baik

1,9 – 2,6 = Kurang Baik

1,0 – 1,8 = Sangat Tidak Baik

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya, mendorong bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, mengembangkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi di bidang *achievement*, *autonomy*, dan *affiliation* baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional (X₁) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari pengaruh idealisme (X_{1.1}), inspirasi (X_{1.2}), merangsang intelektual (X_{1.3}), dan perhatian pribadi (X_{1.4}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.9 sampai Tabel 5.12.

Tabel 5.9
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR
PENGARUH IDEALISME (X_{1.1})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat		Menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada bawahan		Jujur	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	1	0,60	1	0,60	1	0,60
2,00	3	1,79	4	2,38	2	1,19
3,00	19	11,31	11	6,55	16	9,52
4,00	101	60,12	91	54,17	82	48,81
5,00	44	26,19	61	36,31	67	39,88
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	4,0952		4,2321		4,2619	
Mean Indikator	4,1933					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.9 halaman 136 menunjukkan indikator karisma yang dipresentasikan oleh tiga item pertanyaan. Item pertama yaitu mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi sebanyak 44 responden (26,19%) menyatakan sangat setuju, diikuti 101 responden (60,12%) menyatakan setuju, kemudian 19 responden (11,31%) menyatakan cukup setuju, diikuti tiga responden (1,79%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item kedua yaitu menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada bawahan sebanyak 61 responden (36,31%) menyatakan sangat setuju, diikuti 91 responden (54,17%) menyatakan setuju, kemudian 11 responden (6,55%) menyatakan cukup setuju, diikuti empat responden (2,38%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item ketiga yaitu jujur sebanyak 67 responden (39,88%) menyatakan sangat setuju, diikuti 82 responden (48,81%) menyatakan setuju, kemudian 16 responden (9,52%) menyatakan cukup setuju, diikuti dua responden (1,19%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.10
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR INSPIRASI ($X_{1,2}$)

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Menyampaikan tujuan penting dengan cara yang sederhana		Mengkomunikasikan harapan-harapan yang lebih tinggi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	3	1,79	3	1,79
2,00	3	1,79	11	6,55
3,00	37	22,02	28	16,67
4,00	83	49,40	80	47,62
5,00	42	25,00	46	27,38
Total	168	100	168	100
Mean	3,9405		3,9226	
Mean Indikator	3,9315			

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.10 menunjukkan indikator inspirasi yang dipresentasikan oleh dua item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu menyampaikan tujuan dengan cara yang sederhana sebanyak 42 responden (25,00%) menyatakan sangat setuju, diikuti 83 responden (49,40%) menyatakan setuju, kemudian 37 responden (22,02%) menyatakan cukup setuju, diikuti tiga responden (1,79%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item yang kedua yaitu mengkomunikasikan harapan-harapan yang lebih tinggi sebanyak 46 responden (27,38%) menyatakan sangat setuju, diikuti 80 responden (47,62%) menyatakan setuju, kemudian 28 responden (16,67%) menyatakan cukup setuju, diikuti 11 responden (6,55%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.11
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR MERANGSANG INTELEKTUAL (X_{1.3})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah-masalah		Mempengaruhi bawahan untuk memandang permasalahan dari sebuah perspektif baru		Perkembangan Informasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	2	1,19	2	1,19	3	1,79
2,00	5	2,98	6	3,57	4	2,38
3,00	27	16,07	32	19,05	42	25,00
4,00	92	54,76	93	55,36	76	45,24
5,00	42	25,00	35	20,83	43	25,60
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	3,9940		3,9107		3,9048	
Mean Indikator	3,9386					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.11 menunjukkan indikator merangsang intelektual yang dipresentasikan oleh tiga item pertanyaan. Untuk item pertanyaan yang pertama yaitu meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah-masalah sebanyak 42 responden (25,00%) menyatakan sangat setuju, diikuti 92 responden (54,76%) menyatakan setuju, kemudian 27 responden (16,07%) menyatakan cukup setuju,

diikuti lima responden (2,98%) menyatakan kurang setuju dan dua responden (1,19%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang kedua yaitu mempengaruhi bawahan untuk memandang permasalahan dari sebuah perspektif baru sebanyak 35 responden (20,83%) menyatakan sangat setuju, diikuti 93 responden (55,36%) menyatakan setuju, kemudian 32 responden (19,05%) menyatakan cukup setuju, diikuti enam responden (3,57%) menyatakan kurang setuju dan dua responden (1,19%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan ketiga yaitu perkembangan informasi sebanyak 43 responden (25,60%) menyatakan sangat setuju, diikuti 76 responden (45,24%) menyatakan setuju, kemudian 42 responden (25,00%) menyatakan cukup setuju, diikuti empat responden (2,38%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.12
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR PERHATIAN
PRIBADI ($X_{1.4}$)

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pemberian saran untuk perbaikan		Pengarahan/pelatihan		Memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	1	0,60	1	0,60	2	1,19
2,00	6	3,57	4	2,38	2	1,19
3,00	27	16,07	26	15,48	22	13,10
4,00	93	55,36	88	52,38	97	57,74
5,00	41	24,40	49	29,17	45	26,79
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	3,9940		4,0714		4,0774	
Mean Indikator	4,0476					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.12 menunjukkan indikator perhatian pribadi yang dipresentasikan oleh tiga item pertanyaan. Untuk item pertanyaan pertama yaitu pemberian saran untuk perbaikan sebanyak 41 responden (24,40%) menyatakan

sangat setuju, diikuti 93 responden (55,36%) menyatakan setuju, kemudian 27 responden (16,07%) menyatakan cukup setuju, diikuti enam responden (3,57%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan kedua yaitu pengarahan/pelatihan sebanyak 49 responden (29,17%) menyatakan sangat setuju, diikuti 88 responden (52,38%) menyatakan setuju, kemudian 26 responden (15,48%) menyatakan cukup setuju, diikuti empat responden (2,38%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan ketiga yaitu memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan. Sebanyak 45 responden (26,79%) menyatakan sangat setuju, diikuti 97 responden (57,74%) menyatakan setuju, kemudian 22 responden (13,10%) menyatakan cukup setuju, diikuti dua responden (1,19%) menyatakan kurang setuju dan dua responden (1,19%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.13
DESKRIPSI VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X_1)

Indikator	$X_{1,1}$	$X_{1,2}$	$X_{1,3}$	$X_{1,4}$
Mean Indikator	4,1933	3,9315	3,9386	4,0476
Mean Variabel	4,0278			

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dipersepsi positif oleh responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berada dalam kategori baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor 4,0278.

2. Kepuasan Kerja (Y_1)

Kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (Y_1) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yaitu faktor internal ($Y_{1,1}$), faktor eksternal ($Y_{1,2}$) dan faktor individual ($Y_{1,3}$).

Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.14a sampai Tabel 5.16b.

Tabel 5.14a
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR FAKTOR
INTERNAL ($Y_{1.1}$)

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Tanggapan terhadap pekerjaan sekarang ini		Tanggapan terhadap variasi dalam menjalankan pekerjaan		Tanggapan terhadap otonomi dalam menjalankan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	4	2,38	6	3,57	4	2,38
2,00	6	3,57	5	2,98	5	2,98
3,00	23	13,69	23	13,69	27	16,07
4,00	97	57,74	94	55,95	91	54,17
5,00	38	22,62	40	23,81	41	24,40
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	3,9464		3,9345		3,9524	
Mean Indikator	3,9444					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.14b
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR FAKTOR
INTERNAL ($Y_{1.1}$)

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Tanggapan terhadap penentuan tujuan pekerjaan		Tanggapan terhadap umpan balik dan pemahaman terhadap pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	4	2,38	3	1,79
2,00	5	2,98	6	3,57
3,00	28	16,67	30	17,86
4,00	95	56,55	92	54,76
5,00	36	21,43	37	22,02
Total	168	100	168	100
Mean	3,9167		3,9167	
Mean Indikator	3,9167			

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.14a dan 5.14b Menunjukkan indikator faktor internal yang dipresentasikan oleh lima item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu tanggapan terhadap pekerjaan sekarang ini sebanyak 38 responden (22,62%) menyatakan sangat setuju, diikuti 97 responden (57,74%) menyatakan setuju, kemudian 23 responden (13,69%) menyatakan cukup setuju, diikuti enam

responden (3,57%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang kedua yaitu tanggapan terhadap variasi dalam menjalankan pekerjaan Sebanyak 40 responden (23,81%) menyatakan sangat setuju, diikuti 94 responden (55,95%) menyatakan setuju, kemudian 23 responden (13,69%) menyatakan cukup setuju, diikuti lima responden (2,98%) menyatakan kurang setuju dan enam responden (3,57%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang ketiga yaitu tanggapan terhadap otonomi dalam menjalankan pekerjaan sebanyak 41 responden (24,40%) menyatakan sangat setuju, diikuti 91 responden (54,17%) menyatakan setuju, kemudian 27 responden (16,07%) menyatakan cukup setuju, diikuti lima responden (2,98%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang keempat yaitu tanggapan terhadap penentuan tujuan pekerjaan Sebanyak 36 responden (21,43%) menyatakan sangat setuju, diikuti 95 responden (56,55%) menyatakan setuju, kemudian 28 responden (16,67%) menyatakan cukup setuju, diikuti lima responden (2,98%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kelima yaitu tanggapan terhadap umpan balik dan pemahaman terhadap pekerjaan Sebanyak 37 responden (22,02%) menyatakan sangat setuju, diikuti 92 responden (54,76%) menyatakan setuju, kemudian 30 responden (17,86%) menyatakan cukup setuju, diikuti enam responden (3,57%) menyatakan kurang setuju dan 3 responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.15a
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR FAKTOR EKSTERNAL (Y_{1.2})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan							
	Tanggapan terhadap pencapaian tujuan pekerjaan atau penyelesaian pekerjaan		Tanggapan terhadap supervisi		Tanggapan terhadap peluang-peluang yang diberikan perusahaan		Tanggapan terhadap keamanan kerja di perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	5	2,98	10	5,95	10	5,95	5	2,98
2,00	13	7,74	19	11,31	16	9,52	14	8,33
3,00	51	30,36	55	32,74	47	27,98	43	25,60
4,00	84	50,00	79	47,02	79	47,02	64	38,10
5,00	15	8,93	5	2,98	16	9,52	42	25,00
Total	168	100	168	100	168	100	168	100
Mean	3,5417		3,2976		3,4464		3,7381	
Mean Indikator	3,5059							

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.15b
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR FAKTOR EKSTERNAL (Y_{1.2})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan							
	Tanggapan terhadap interaksi sosial di lingkungan kerja		Tanggapan terhadap budaya organisasi di perusahaan		Tanggapan terhadap kompensasi (penghasilan) yang diterima dihubungkan dengan beban kerja		Tanggapan terhadap senioritas dalam lingkungan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	3	1,79	10	5,95	4	2,38	8	4,76
2,00	20	11,90	30	17,86	16	9,52	43	25,60
3,00	48	28,57	47	27,98	51	30,36	67	39,88
4,00	85	50,60	67	39,88	66	39,29	49	29,17
5,00	12	7,14	14	8,33	31	18,45	1	0,60
Total	168	100	168	100	168	100	168	100
Mean	3,4940		3,2679		3,6190		2,9524	
Mean Indikator	3,3333							

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.15a dan Tabel 5.15b menunjukkan indikator faktor eksternal yang dipresentasikan oleh delapan item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu tanggapan terhadap pencapaian tujuan pekerjaan atau penyelesaian pekerjaan sebanyak 15 responden (8,93%) menyatakan sangat setuju, diikuti 84

responden (50,00%) menyatakan setuju, kemudian 51 responden (30,36%) menyatakan cukup setuju, diikuti 13 responden (7,74%) menyatakan kurang setuju dan lima responden (2,98%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kedua yaitu tanggapan terhadap peran konflik di lingkungan kerja sebanyak lima responden (2,98%) menyatakan sangat setuju, diikuti 79 responden (47,02%) menyatakan setuju, kemudian 55 responden (32,74%) menyatakan cukup setuju, diikuti 19 responden (11,31%) menyatakan kurang setuju dan 10 responden (5,95%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang ketiga yaitu tanggapan terhadap peluang-peluang yang diberikan perusahaan Sebanyak 16 responden (9,52%) menyatakan sangat setuju, diikuti 79 responden (47,02%) menyatakan setuju, kemudian 47 responden (27,98%) menyatakan cukup setuju, diikuti 16 responden (9,52%) menyatakan kurang setuju dan 10 responden (5,95%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang keempat yaitu tanggapan terhadap keamanan kerja di perusahaan sebanyak 42 responden (25,00%) menyatakan sangat setuju, diikuti 64 responden (38,10%) menyatakan setuju, kemudian 43 responden (25,60%) menyatakan cukup setuju, diikuti 14 responden (8,33%) menyatakan kurang setuju dan lima responden (2,98%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kelima yaitu tanggapan terhadap interaksi sosial di lingkungan kerja Sebanyak 12 responden (7,14%) menyatakan sangat setuju, diikuti 85 responden (50,60%) menyatakan setuju, kemudian 48 responden (28,57%) menyatakan cukup setuju, diikuti 20 responden (11,90%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang keenam yaitu tanggapan terhadap budaya organisasi di perusahaan sebanyak 14 responden (8,33%) menyatakan sangat

setuju, diikuti 67 responden (39,88%) menyatakan setuju, kemudian 47 responden (27,98%) menyatakan cukup setuju, diikuti 30 responden (17,86%) menyatakan kurang setuju dan 10 responden (5,95%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang ketujuh yaitu tanggapan terhadap kompensasi (penghasilan) yang diterima dihubungkan dengan beban kerja sebanyak 31 responden (18,45%) menyatakan sangat setuju, diikuti 66 responden (39,29%) menyatakan setuju, kemudian 51 responden (30,36%) menyatakan cukup setuju, diikuti 16 responden (9,52%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.16a
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR FAKTOR INDIVIDUAL (Y_{1.3})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan							
	Komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan		Harapan-harapan dalam bekerja		Keterlibatan dalam pekerjaan		Tanggapan terhadap perbandingan usaha yang dilakukan dalam penyelesaian pekerjaan terhadap imbalan yang diterima	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	0	0	5	2,98	4	2,38	4	2,38
2,00	0	0	14	8,33	6	3,57	13	7,74
3,00	22	13,10	29	17,26	15	8,93	30	17,86
4,00	77	45,83	75	44,64	86	51,19	72	42,86
5,00	69	41,07	45	26,79	57	33,93	49	29,17
Total	168	100	168	100	168	100	168	100
Mean	4,2798		3,8393		4,1071		3,8869	
Mean Indikator	4,0282							

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Untuk item pertanyaan yang kedelapan yaitu tanggapan terhadap senioritas dalam lingkungan pekerjaan Sebanyak satu responden (0,60%) menyatakan sangat setuju, diikuti 49 responden (29,17%) menyatakan setuju, kemudian 67 responden

(39,88%) menyatakan cukup setuju, diikuti 43 responden (25,60%) menyatakan kurang setuju dan delapan responden (4,76%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.16b
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR FAKTOR INDIVIDUAL (Y_{1.3})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Tanggapan terhadap pengaruh teman kerja		Tanggapan terhadap opini/pendapat dari orang lain yang mendukung pekerjaan		Tanggapan terhadap kepuasan yang dirasakan saat ini dibandingkan pada waktu baru mulai bekerja di perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	2	1,19	1	0,60	3	1,97
2,00	9	5,36	1	0,60	9	5,36
3,00	25	14,88	22	13,10	26	15,48
4,00	88	52,38	97	57,74	84	50,00
5,00	44	26,19	47	27,98	46	27,38
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	3,9702		4,1190		3,9583	
Mean Indikator	4,0158					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Pada Tabel 5.16a dan Tabel 5.16b menunjukkan indikator faktor individual yang dipresentasikan oleh tujuh item pertanyaan. Item pertanyaan pertama yaitu komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan sebanyak 69 responden (41,07%) menyatakan sangat setuju, diikuti 77 responden (45,83%) menyatakan setuju, kemudian 22 responden (13,10%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Item pertanyaan yang kedua yaitu harapan-harapan dalam bekerja sebanyak 45 responden (26,79%) menyatakan sangat setuju, diikuti 75 responden (44,64%) menyatakan setuju, kemudian 29 responden (17,26%) menyatakan cukup setuju, diikuti 14 responden (8,33%) menyatakan kurang setuju dan lima responden (2,98%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang ketiga yaitu keterlibatan dalam pekerjaan sebanyak 57 responden (33,93%) menyatakan sangat setuju, diikuti 86 responden (51,19%) menyatakan setuju, kemudian 15 responden (8,93%) menyatakan cukup setuju, diikuti enam responden (3,57%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang keempat yaitu tanggapan terhadap perbandingan usaha yang dilakukan dalam penyelesaian pekerjaan terhadap imbalan yang diterima sebanyak 49 responden (29,17%) menyatakan sangat setuju, diikuti 72 responden (42,86%) menyatakan setuju, kemudian 30 responden (17,86%) menyatakan cukup setuju, diikuti 13 responden (7,74%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kelima yaitu tanggapan terhadap pengaruh teman kerja sebanyak 44 responden (26,19%) menyatakan sangat setuju, diikuti 88 responden (52,38%) menyatakan setuju, kemudian 25 responden (14,88%) menyatakan cukup setuju, diikuti sembilan responden (5,36%) menyatakan kurang setuju dan dua responden (1,19%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang keenam yaitu tanggapan terhadap opini/pendapat dari orang lain yang mendukung pekerjaan Sebanyak 47 responden (27,98%) menyatakan sangat setuju, diikuti 97 responden (57,74%) menyatakan setuju, kemudian 22 responden (13,10%) menyatakan cukup setuju, diikuti satu responden (0,60%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang ketujuh yaitu tanggapan terhadap kepuasan yang dirasakan saat ini dibandingkan pada waktu baru mulai bekerja di perusahaan sebanyak 46 responden (27,38%) menyatakan sangat setuju, diikuti 84 responden

(50,00%) menyatakan setuju, kemudian 26 responden (15,48%) menyatakan cukup setuju, diikuti sembilan responden (5,36%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.17
DESKRIPSI VARIABEL KEPUASAN KERJA ($Y_{1.1}$)

Indikator	$Y_{1.1}$	$Y_{1.2}$	$Y_{1.3}$
Mean Indikator	3,9306	3,4196	4,0220
Mean Variabel	3,7907		

Tabel 5.17 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dipersepsi positif oleh responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berada dalam kategori baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor 3,7907.

3. Komitmen (Y_2)

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen terdiri dari tiga indikator yaitu faktor komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.18 sampai 5.20.

Tabel 5.18 halaman 151 menunjukkan indikator komitmen afektif yang dipresentasikan oleh empat item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu keterikatan emosional, sebagai bagian dari satu keluarga di perusahaan sebanyak 98 responden (58,33%) menyatakan sangat setuju, diikuti 61 responden (36,31%)

menyatakan setuju, kemudian delapan responden (4,76%) menyatakan cukup setuju, diikuti satu responden (0,60%) menyatakan kurang setuju dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.18
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR KOMITMEN AFEKTIF (Y_{2.1})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan							
	Keterikatan emosional, sebagai bagian dari satu keluarga di perusahaan		Identifikasi, mengenali seluk beluk perusahaan tempat bekerja dengan pasti		Keterlibatan dalam pekerjaan, merasa bahwa permasalahan yang dihadapi perusahaan merupakan permasalahan karyawan juga		Kebanggaan bekerja dalam perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	0	0	0	0	3	1,79	3	1,79
2,00	1	0,60	2	1,19	4	2,38	1	0,60
3,00	8	4,76	28	16,67	8	4,76	9	5,36
4,00	61	36,31	80	47,62	79	47,02	59	35,12
5,00	98	58,33	58	34,52	74	44,05	96	57,14
Total	168	100	168	100	168	100	168	100
Mean	4,5238		4,1548		4,2917		4,4524	
Mean Indikator	4,3557							

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Item pertanyaan kedua yaitu identifikasi, mengenali seluk beluk perusahaan tempat bekerja dengan pasti sebanyak 58 responden (34,52%) menyatakan sangat setuju, diikuti 80 responden (47,62%) menyatakan setuju, kemudian 28 responden (16,67%) menyatakan cukup setuju, diikuti dua responden (1,19%) menyatakan kurang setuju dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang ketiga yaitu keterlibatan dalam pekerjaan, merasa bahwa permasalahan yang dihadapi perusahaan merupakan permasalahan karyawan juga sebanyak 74 responden (44,05%) menyatakan sangat setuju, diikuti 79 responden (47,02%) menyatakan setuju, kemudian delapan responden (4,76%)

menyatakan cukup setuju, diikuti empat responden (2,38%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang keempat yaitu kebanggaan bekerja dalam perusahaan Sebanyak 96 responden (57,14%) menyatakan sangat setuju, diikuti 59 responden (35,12%) menyatakan setuju, kemudian sembilan responden (5,36%) menyatakan cukup setuju, diikuti satu responden (0,60%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.19
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR KOMITMEN KONTINUAN (Y_{2.2})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan							
	Kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain		Kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena pertimbangan biaya		Kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena kekhawatiran ketersediaan pilihan		Kebutuhan tetap di perusahaan karena pertimbangan perusahaan lain mungkin tidak memberikan manfaat yang sama	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	10	5,95	8	4,76	9	5,36	10	5,95
2,00	14	8,33	27	16,07	22	13,10	6	3,57
3,00	30	17,86	30	17,86	41	24,40	32	19,05
4,00	58	34,52	59	35,12	57	33,93	68	40,48
5,00	56	33,33	44	26,19	39	23,21	52	30,95
Total	168	100	168	100	168	100	168	100
Mean	3,8095		3,6190		3,5655		3,8690	
Mean Indikator	3,7157							

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.19 menunjukkan indikator komitmen kontinuan yang dipresentasikan oleh empat item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain sebanyak 56 responden (33,33%) menyatakan sangat setuju, diikuti 58 responden (34,52%) menyatakan setuju, kemudian 30 responden (17,86%) menyatakan cukup setuju, diikuti 14 responden (8,33%) menyatakan kurang setuju dan 10 responden (5,95%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kedua yaitu kebutuhan tetap bekerja di perusahaan

karena pertimbangan biaya sebanyak 44 responden (26,19%) menyatakan sangat setuju, diikuti 59 responden (35,12%) menyatakan setuju, kemudian 30 responden (17,86%) menyatakan cukup setuju, diikuti 27 responden (16,07%) menyatakan kurang setuju dan delapan responden (4,76%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang ketiga yaitu kebutuhan tetap bekerja di perusahaan karena kekhawatiran ketersediaan pilihan sebanyak 39 responden (23,21%) menyatakan sangat setuju, diikuti 57 responden (33,93%) menyatakan setuju, kemudian 41 responden (24,40%) menyatakan cukup setuju, diikuti 22 responden (13,10%) menyatakan kurang setuju dan sembilan responden (5,36%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang keempat yaitu kebutuhan tetap di perusahaan karena pertimbangan perusahaan lain mungkin tidak memberikan manfaat yang sama sebanyak 52 responden (30,95%) menyatakan sangat setuju, diikuti 68 responden (40,48%) menyatakan setuju, kemudian 32 responden (19,05%) menyatakan cukup setuju, diikuti enam responden (3,57%) menyatakan kurang setuju dan 10 responden (5,95%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.20
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP
INDIKATOR KOMITMEN NORMATIF (Y_{2.3})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan							
	Kewajiban menetap di perusahaan		Keengganan berhenti bekerja dari perusahaan meskipun tersedia peluang		Perasaan bersalah jika berhenti bekerja dari perusahaan		Perusahaan layak menerima loyalitas karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	6	3,57	7	4,17	5	2,98	3	1,79
2,00	14	8,33	26	15,48	33	19,64	7	4,17
3,00	17	10,12	27	16,07	27	16,07	17	10,12
4,00	90	53,57	70	41,67	65	38,69	77	45,83
5,00	41	24,40	38	22,62	38	22,62	64	38,10
Total	168	100	168	100	168	100	168	100
Mean	3,8690		3,6310		3,5833		4,1429	
Mean Indikator	3,8065							

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.20 halaman 151 menunjukkan indikator komitmen normatif yang dipresentasikan oleh tiga item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu kewajiban menetap di perusahaan sebanyak 41 responden (24,40%) menyatakan sangat setuju, diikuti 90 responden (53,57%) menyatakan setuju, kemudian 17 responden (10,12%) menyatakan cukup setuju, diikuti 14 responden (8,33%) menyatakan kurang setuju dan enam responden (3,57%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kedua yaitu keengganan berhenti bekerja dari perusahaan meskipun tersedia peluang sebanyak 38 responden (22,62%) menyatakan sangat setuju, diikuti 70 responden (41,67%) menyatakan setuju, kemudian 27 responden (16,07%) menyatakan cukup setuju, diikuti 26 responden (15,48%) menyatakan kurang setuju dan tujuh responden (4,17%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang ketiga yaitu Perasaan bersalah jika berhenti bekerja dari perusahaan sebanyak 38 responden (22,62%) menyatakan sangat setuju, diikuti 65 responden (38,69%) menyatakan setuju, kemudian 27 responden (16,07%) menyatakan cukup setuju, diikuti 33 responden (19,64%) menyatakan kurang setuju dan lima responden (2,98%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang keempat yaitu perusahaan layak menerima loyalitas karyawan sebanyak 64 responden (38,10%) menyatakan sangat setuju, diikuti 77 responden (45,83%) menyatakan setuju, kemudian 17 responden (10,12%) menyatakan cukup setuju, diikuti tujuh responden (4,17%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.21
DESKRIPSI VARIABEL KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y₂)

Indikator	Y _{1,1}	Y _{1,2}	Y _{1,3}
Mean Indikator	4,3557	3,7157	3,8065
Mean Variabel	3,9529		

Tabel 5.21 halaman 154 menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dipersepsi positif oleh responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berada dalam kategori baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor 3,9529.

4. Motivasi (Y₃)

Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yaitu *Need for Achievement*, *Need for Affiliation* dan *Need for Power*. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.22a sampai 5.24.

Tabel 5.22a
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR NEEDS FOR ACHIEVEMENT (Y_{3.1})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Kemauan mengambil risiko		Kemauan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan		Kebutuhan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan dengan benar atau tidak	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	3	1,79	0	0	0	0
2,00	16	9,52	0	0	0	0
3,00	15	8,93	3	1,79	13	7,74
4,00	99	58,93	82	48,81	67	39,88
5,00	35	20,83	83	49,40	88	52,38
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	3,8750		4,4762		4,4464	
Mean Indikator	4,2658					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.22a dan Tabel 5.22b halaman 156 menunjukkan indikator *Need of Achievement* (N'Ach) yang dipresentasikan melalui lima item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu kemauan mengambil risiko sebanyak 35 responden

(20,83%) menyatakan sangat setuju, diikuti 99 responden (58,93%) menyatakan setuju, kemudian 15 responden (8,93%) menyatakan cukup setuju, diikuti 16 responden (9,52%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.22b
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR *NEED FOR ACHIEVEMENT* (Y_{3.1})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Kebutuhan melakukan perbaikan secara personal		Kebutuhan melakukan inovasi dan efisiensi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	3	1,79	0	0
2,00	2	1,19	1	0,60
3,00	11	6,55	6	3,57
4,00	82	48,81	57	33,93
5,00	70	41,67	104	61,90
Total	168	100	168	100
Mean	4,2738		4,5714	
Mean Indikator	4,4226			

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Untuk item pertanyaan yang kedua yaitu kemauan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan sebanyak 83 responden (49,40%) menyatakan sangat setuju, diikuti 82 responden (48,81%) menyatakan setuju, kemudian tiga responden (1,79%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Item pertanyaan yang ketiga yaitu kebutuhan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan dengan benar atau tidak Sebanyak 88 responden (52,38%) menyatakan sangat setuju, diikuti 67 responden (39,88%) menyatakan setuju, kemudian 13 responden (7,74%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Item pertanyaan yang keempat yaitu keinginan melakukan perbaikan secara personal sebanyak 70 responden (41,67%) menyatakan sangat setuju, diikuti 82 responden (48,81%) menyatakan setuju, kemudian 11 responden

(6,55%) menyatakan cukup setuju, diikuti dua responden (1,19%) menyatakan kurang setuju dan tiga responden (1,79%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang kelima yaitu keinginan melakukan inovasi dan efisiensi Sebanyak 104 responden (61,90%) menyatakan sangat setuju, diikuti 57 responden (33,93%) menyatakan setuju, kemudian enam responden (3,57%) menyatakan cukup setuju, diikuti satu responden (0,60%) menyatakan kurang setuju dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.23
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR *NEED FOR AFFILIATION* (Y_{3.2})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Kebutuhan bekerja sama		Kebutuhan untuk membangun hubungan yang harmonis		Kebutuhan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	0	0	0	0	0	0
2,00	3	1,79	4	2,38	1	0,60
3,00	6	3,57	10	5,95	6	3,57
4,00	59	35,12	65	38,69	54	32,14
5,00	100	59,52	89	52,98	107	63,69
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	4,5238		4,4226		4,5893	
Mean Indikator	4,5119					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.23 menunjukkan indikator *Need of Affiliation* (N'Aff) yang dipresentasikan oleh tiga item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu Keinginan bekerja sama sebanyak 100 responden (59,52%) menyatakan sangat setuju, diikuti 59 responden (35,12%) menyatakan setuju, kemudian enam responden (3,57%) menyatakan cukup setuju, diikuti tiga responden (1,79%) menyatakan kurang setuju dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kedua yaitu keinginan untuk membangun hubungan yang harmonis sebanyak 120 responden (71,43%) menyatakan sangat setuju,

diikuti 46 responden (27,38%) menyatakan setuju, kemudian dua responden (1,19%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang ketiga yaitu keinginan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis Sebanyak 107 responden (63,69%) menyatakan sangat setuju, diikuti 54 responden (32,14%) menyatakan setuju, kemudian enam responden (3,57%) menyatakan cukup setuju, diikuti satu responden (0,60%) menyatakan kurang setuju dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.24
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR *NEEDS FOR POWER* (Y_{3.3})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Kebutuhan mempengaruhi orang lain melalui tindakan atau kata-kata		Kebutuhan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kekuatan pribadi		Kebutuhan untuk memperhatikan reputasi orang lain	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
1,00	1	0,60	4	2,38	1	0,60
2,00	9	5,36	24	14,29	5	2,98
3,00	30	17,86	18	10,71	13	7,74
4,00	83	49,40	84	50,00	97	57,74
5,00	45	26,79	38	22,62	52	30,95
Total	168	100	168	100	168	100
Mean	3,9643		3,7619		4,1548	
Mean Indikator	3,9603					

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.24 menunjukkan indikator *Needs of Power* (N'Pow) yang dipresentasikan oleh tiga item pertanyaan. Item pertanyaan yang pertama yaitu keinginan mempengaruhi orang lain melalui tindakan atau kata-kata Sebanyak 45 responden (26,79%) menyatakan sangat setuju, diikuti 83 responden (49,40%) menyatakan setuju, kemudian 30 responden (17,86%) menyatakan cukup setuju,

diikuti sembilan responden (5,36%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Item pertanyaan yang kedua yaitu keinginan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kekuatan pribadi Sebanyak 38 responden (22,62%) menyatakan sangat setuju, diikuti 84 responden (50,00%) menyatakan setuju, kemudian 18 responden (10,71%) menyatakan cukup setuju, diikuti 24 responden (14,29%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Untuk item pertanyaan yang ketiga yaitu keinginan untuk memperhatikan reputasi orang lain Sebanyak 52 responden (30,95%) menyatakan sangat setuju, diikuti 97 responden (57,74%) menyatakan setuju, kemudian 13 responden (7,74%) menyatakan cukup setuju, diikuti lima responden (2,98%) menyatakan kurang setuju dan satu responden (0,60%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.25
DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI (Y₃)

Indikator	Y _{3,1}	Y _{3,2}	Y _{3,3}
Mean Indikator	4,3442	4,5119	3,9603
Mean Variabel	4,2721		

Tabel 5.25 menunjukkan bahwa variabel motivasi dipersepsi positif oleh responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel motivasi berada dalam kategori baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor 4,2721.

5. Kinerja (Y₄)

Kinerja (*performance*) adalah cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Kinerja terdiri dari delapan indikator yaitu, *Quantity of work*, *Quality of work*, *Job knowledge*, *Creativeness*, *Cooperation*, *Dependability*, *Initiative*, *Personal*

qualities. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.25 sampai 5.32.

Tabel 5.25
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
QUANTITY OF WORK (Y_{4.1})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Quantity of work (Y_{4.1})</i>	
	Frekuensi	%
1,00	5	2,98
2,00	6	3,57
3,00	29	17,26
4,00	115	68,45
5,00	13	7,74
Total	168	100
Mean	3,7440	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.25 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Quantity of Work* sebanyak 13 responden (7,74%) menyatakan sangat setuju, diikuti 115 responden (68,45%) menyatakan setuju, kemudian 29 responden (17,26%) menyatakan cukup setuju, diikuti enam responden (3,57%) menyatakan kurang setuju dan lima responden (2,98%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.26
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
QUALITY OF WORK (Y_{4.2})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Quality of work (Y_{4.2})</i>	
	Frekuensi	%
1,00	2	1,19
2,00	4	2,38
3,00	32	19,05
4,00	108	64,29
5,00	22	13,10
Total	168	100
Mean	3,8571	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.26 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Quality of Work* sebanyak 22 responden (13,10%) menyatakan sangat setuju, diikuti 108

responden (64,29%) menyatakan setuju, kemudian 32 responden (19,05%) menyatakan cukup setuju, diikuti empat responden (2,38%) menyatakan kurang setuju dan dua responden (1,19%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.27
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
***JOB KNOWLEDGE* (Y_{4.3})**

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Job knowledge</i> (Y _{4.3})	
	Frekuensi	%
1,00	0	0
2,00	0	0
3,00	16	9,52
4,00	84	50,00
5,00	68	40,48
Total	168	100
Mean	4,3095	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.27 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Job Knowledge* sebanyak 68 responden (40,48%) menyatakan sangat setuju, diikuti 84 responden (50,00%) menyatakan setuju, kemudian 16 responden (9,52%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Tabel 5.28
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
***CREATIVENESS* (Y_{4.4})**

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Creativeness</i> (Y _{4.4})	
	Frekuensi	%
1,00	4	2,38
2,00	2	1,19
3,00	32	19,05
4,00	100	59,52
5,00	30	17,86
Total	168	100
Mean	3,8929	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.28 halaman 159 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Creativeness* sebanyak 30 responden (17,86%) menyatakan sangat setuju, diikuti 100 responden (59,52%) menyatakan setuju, kemudian 32 responden (19,05%) menyatakan cukup setuju, diikuti dua responden (1,19%) menyatakan kurang setuju dan empat responden (2,38%) menyatakan tidak setuju.

Tabel 5.29
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
COOPERATION (Y_{4.5})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Cooperation (Y_{4.5})</i>	
	Frekuensi	%
1,00	0	0
2,00	0	0
3,00	3	1,79
4,00	41	24,40
5,00	124	73,81
Total	168	100
Mean	4,7202	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.29 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Cooperation* sebanyak 124 responden (73,81%) menyatakan sangat setuju, diikuti 41 responden (24,40%) menyatakan setuju, kemudian tiga responden (1,79%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Tabel 5.30
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
DEPENDABILITY (Y_{4.6})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Dependability (Y_{4.6})</i>	
	Frekuensi	%
1,00	0	0
2,00	0	0
3,00	3	1,79
4,00	69	41,07
5,00	96	57,14
Total	168	100
Mean	4,5536	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.30 halaman 160 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Dependability* sebanyak 96 responden (57,14%) menyatakan sangat setuju, diikuti 69 responden (41,07%) menyatakan setuju, kemudian tiga responden (1,79%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Tabel 5.31
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
INITIATIVE (Y_{4.7})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Initiative (Y_{4.7})</i>	
	Frekuensi	%
1,00	0	0
2,00	0	0
3,00	3	1,79
4,00	77	45,83
5,00	88	52,38
Total	168	100
Mean	4,5060	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.31 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Initiative* sebanyak 88 responden (52,38%) menyatakan sangat setuju, diikuti 77 responden (45,83%) menyatakan setuju, kemudian tiga responden (1,79%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Tabel 5.32
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR KINERJA
PERSONAL QUALITIES (Y_{4.8})

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan	
	<i>Personal qualities (Y_{4.8})</i>	
	Frekuensi	%
1,00	0	0
2,00	0	0
3,00	14	8,33
4,00	100	59,52
5,00	54	32,14
Total	168	100
Mean	4,2381	

Sumber: Data Primer diolah, 2008.

Tabel 5.32 halaman 161 menunjukkan indikator kinerja dengan item pertanyaan *Personal Qualities* sebanyak 54 responden (32,14%) menyatakan sangat setuju, diikuti 100 responden (59,52%) menyatakan setuju, kemudian 14 responden (8,33%) menyatakan cukup setuju, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan kurang setuju atau tidak setuju.

Tabel 5.33
DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y₄)

Indikator	Y _{4.1}	Y _{4.2}	Y _{4.3}	Y _{4.4}	Y _{4.5}	Y _{4.6}	Y _{4.7}	Y _{4.8}
Mean Indikator	3,7440	3,8571	4,3095	3,8929	4,7202	4,5536	4,5060	4,2381
Mean Variabel	4,2276							

Tabel 5.33 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipersepsi positif oleh responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan berada dalam kategori baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor 4,2276.

5.4 Validitas dan Reliabilitas

Setelah data terkumpul yang dirangkum dalam *latent variable* (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) dan indikatornya merupakan *observed variable* (variabel yang diamati, sebagai operasional pengukuran atas latent variable) dilakukanlah uji validitas dan reliabilitas data dengan menggunakan prosedur SEM.

Validitas adalah tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai akuratnya ukuran atas apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang tepat dipergunakan untuk mewakili variabel-variabel bebas. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing latent variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan

Karyawan, Komitmen Organisasional, Motivasi dan Kinerja Karyawan dengan menggunakan program AMOS 7 dan SPSS Versi 15.

Pengujian terhadap alat ukur yang kedua yaitu Reliabilitas. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran (measurement model) adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum.

Composite Reliability diperoleh melalui rumus berikut ini:

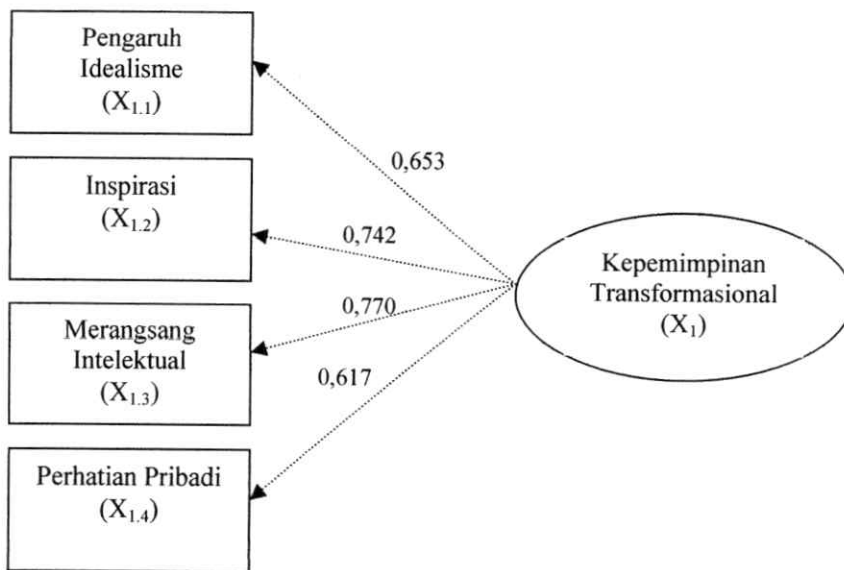
$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Di mana:

1. *Std. Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
2. ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

5.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah merupakan *latent variable* yang diukur dengan empat variabel terukur atau indikator yaitu Pengaruh Idealisme ($X_{1.1}$), Inspirasi ($X_{1.2}$), Merangsang Intelektual ($X_{1.3}$) dan Perhatian Pribadi ($X_{1.4}$). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori dapat dilihat pada Gambar 5.1 halaman 166.



Sumber: Lampiran 4, hal. 288.

Gambar 5.1
UJI VALIDITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Dari Gambar 5.1 dapat dilihat bahwa estimasi *loading factor* terbesar diberikan oleh indikator merangsang intelektual ($X_{1.3}$), artinya bahwa **indikator merangsang intelektual** merupakan faktor pengukur variabel kepemimpinan transformasional (X_1) yang **paling kuat**. Dari Gambar 5.1 juga dapat dilihat bahwa besarnya *loading factor* pada keempat indikator tersebut adalah di atas 0,5. Dengan demikian keempat indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Idealisme ($X_{1.1}$) memiliki nilai *loading* 0,653 berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,653. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 287).
2. Inspirasi ($X_{1.2}$) memiliki nilai *loading* 0,742 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,742.

Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 287).

3. Merangsang Intelektual ($X_{1,3}$) memiliki nilai *loading* 0,770 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,770. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 287).
4. Perhatian Pribadi ($X_{1,4}$) memiliki nilai *loading* 0,617 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,617. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 287).

Tabel 5.34
UJI RELIABILITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Variabel Indikator	Estimasi (<i>Loading</i> = λ)	λ^2	Kesalahan Pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
$X_{1,1}$	0,653	0,426	0,574	0,791
$X_{1,2}$	0,742	0,551	0,449	
$X_{1,3}$	0,770	0,593	0,407	
$X_{1,4}$	0,617	0,381	0,619	
Jumlah	2,782		2,049	

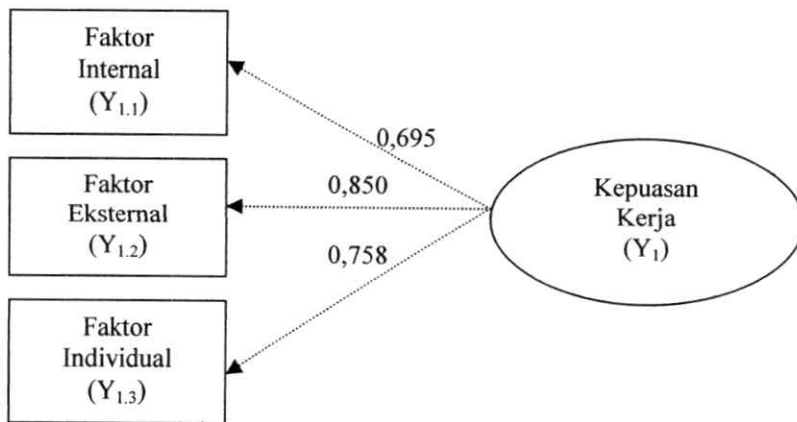
Sumber: Data diolah, 2008

$$CR = \frac{(\sum S \text{ tan darized Loading})^2}{(\sum S \text{ tan darized Loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(2,782)^2}{(2,782)^2 + 2,049} = 0,791$$

Uji reliabilitas untuk variabel Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada Tabel 5.34. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa *construct reliability* variabel Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 0,791 di atas nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima yaitu 0,70. Dengan demikian semua indikator pada Kepemimpinan Transformasional reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas pada Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja mempunyai tiga variabel terukur atau indikator yaitu Faktor Internal ($Y_{1.1}$), Faktor Eksternal ($Y_{1.2}$) dan Faktor Individual ($Y_{1.3}$). Adapun hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori dapat dilihat pada Gambar 5.2.



Sumber: Lampiran 4, hal. 289.

Gambar 5.2
UJI VALIDITAS KEPUASAN KERJA

Dari Gambar 5.2 dapat dilihat bahwa estimasi *loading factor* terbesar diberikan oleh indikator faktor eksternal ($Y_{1.2}$), artinya bahwa **indikator faktor eksternal** merupakan faktor pengukur variabel kepuasan kerja (Y_1) yang **paling kuat**. Dari Gambar 5.2 juga dapat dilihat bahwa besarnya *loading factor* pada ketiga indikator tersebut adalah di atas 0,5. Dengan demikian ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Masing-masing indikator tersebut menjelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Internal ($Y_{1.1}$) memiliki nilai *loading* 0,695 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kepuasan Kerja sebesar 0,695. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 289).

2. Faktor Eksternal ($Y_{1.2}$) memiliki nilai *loading* 0,850 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kepuasan Kerja sebesar 0,850. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 289).
3. Faktor Internal ($Y_{1.3}$) memiliki nilai *loading* 0,758 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kepuasan Kerja sebesar 0,758. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 289).

Uji reliabilitas untuk variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 5.35.

Tabel 5.35
UJI RELIABILITAS KEPUASAN KERJA

Variabel Indikator	Estimasi (<i>Loading</i> = λ)	λ^2	Kesalahan Pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
$Y_{1.1}$	0,695	0,483	0,517	0,813
$Y_{1.2}$	0,850	0,723	0,276	
$Y_{1.3}$	0,758	0,575	0,425	
Jumlah	2,303		1,220	

Sumber: Data diolah, 2008

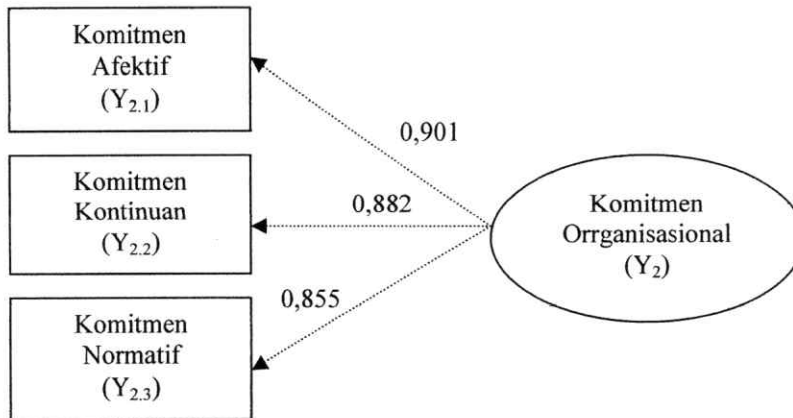
$$CR = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(2,303)^2}{(2,303)^2 + 1,220} = 0,813$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa *construct reliability* variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,813 di atas nilai batas yang digunakan yaitu 0,70. Dengan demikian semua indikator pada Kepuasan Kerja reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas pada Komitmen Organisasional

Variabel Komitmen Organisasional mempunyai tiga variabel terukur atau indikator yaitu Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$), Komitmen Kontinuan ($Y_{2.2}$) dan

Komitmen Normatif ($Y_{2,3}$). Adapun hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori dapat dilihat pada Gambar 5.3.



Sumber: Lampiran 4, hal. 290.

Gambar 5.3
UJI VALIDITAS KOMITMEN ORGANISASIONAL

Dari Gambar 5.3 dapat dilihat bahwa estimasi *loading factor* terbesar diberikan oleh **indikator komitmen afektif** ($Y_{2,1}$), artinya bahwa indikator komitmen afektif merupakan faktor pengukur variabel komitmen organisasional (Y_2) yang **paling kuat**. Dari Gambar 5.3 juga dapat dilihat bahwa besarnya *loading factor* pada ketiga indikator tersebut adalah di atas 0,5. Dengan demikian ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur Komitmen Organisasional. Masing-masing indikator tersebut menjelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif ($Y_{2,1}$) memiliki nilai *loading* 0,901 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Komitmen Organisasional sebesar 0,901. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 290).
2. Komitmen Kontinuan ($Y_{2,2}$) memiliki nilai *loading* 0,882 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Komitmen Organisasional sebesar 0,882.

Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 290).

3. Komitmen Normatif ($Y_{2,3}$) memiliki nilai *loading* 0,855 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Komitmen Organisasional sebesar 0,855. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 290).

Uji reliabilitas untuk variabel Komitmen Organisasional dapat dilihat pada Tabel 5.36.

Tabel 5.36
UJI RELIABILITAS KOMITMEN ORGANISASIONAL

Variabel Indikator	Estimasi (<i>Loading</i> = λ)	λ^2	Kesalahan Pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
$Y_{2,1}$	0,901	0,812	0,188	0,911
$Y_{2,2}$	0,882	0,778	0,222	
$Y_{2,3}$	0,855	0,731	0,269	
Jumlah	2,638		0,679	

Sumber: Data diolah, 2008

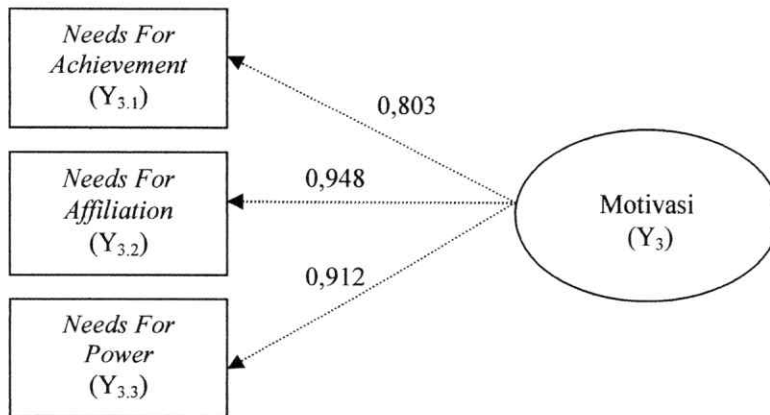
$$CR = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(2,638)^2}{(2,638)^2 + 0,679} = 0,911$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa *construct reliability* variabel Komitmen Organisasional adalah sebesar 0,911 di atas nilai batas yang digunakan yaitu 0,70. Dengan demikian semua indikator pada Komitmen Organisasional reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas pada Motivasi

Variabel Motivasi mempunyai tiga variabel terukur atau indikator yaitu *Needs for Achievement* ($Y_{3,1}$), *Needs for Affiliation* ($Y_{3,2}$) dan *Needs for Power*

($Y_{3.3}$). Adapun hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori dapat dilihat pada Gambar 5.4.



Sumber: Lampiran 4, hal. 291.

Gambar 5.4
UJI VALIDITAS MOTIVASI

Dari Gambar 5.4 dapat dilihat bahwa estimasi *loading factor* terbesar diberikan oleh **indikator needs for affiliation** ($Y_{3.2}$), artinya bahwa indikator *needs for affiliation* merupakan faktor pengukur variabel motivasi (Y_3) yang **paling kuat**. Dari Gambar 5.4 juga dapat dilihat bahwa besarnya *loading factor* pada ketiga indikator tersebut adalah di atas 0,5. Dengan demikian ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur Motivasi. Masing-masing indikator tersebut menjelaskan sebagai berikut:

1. *Needs for Achievement* ($Y_{3.1}$) memiliki nilai *loading* 0,803 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Motivasi sebesar 0,803. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 291).
2. *Needs for Affiliation* ($Y_{3.2}$) memiliki nilai *loading* 0,948 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Motivasi sebesar 0,948. Hal ini dapat

dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 291).

3. *Needs for Power* ($Y_{3,3}$) memiliki nilai *loading* 0,912 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Motivasi sebesar 0,912. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 291).

Uji reliabilitas untuk variabel Motivasi dapat dilihat pada Tabel 5.37.

Tabel 5.37
UJI RELIABILITAS MOTIVASI

Variabel Indikator	Estimasi (<i>Loading</i> = λ)	λ^2	Kesalahan Pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
$Y_{3,1}$	0,803	0,645	0,355	0,919
$Y_{3,2}$	0,948	0,899	0,101	
$Y_{3,3}$	0,912	0,832	0,168	
Jumlah	2,663		0,625	

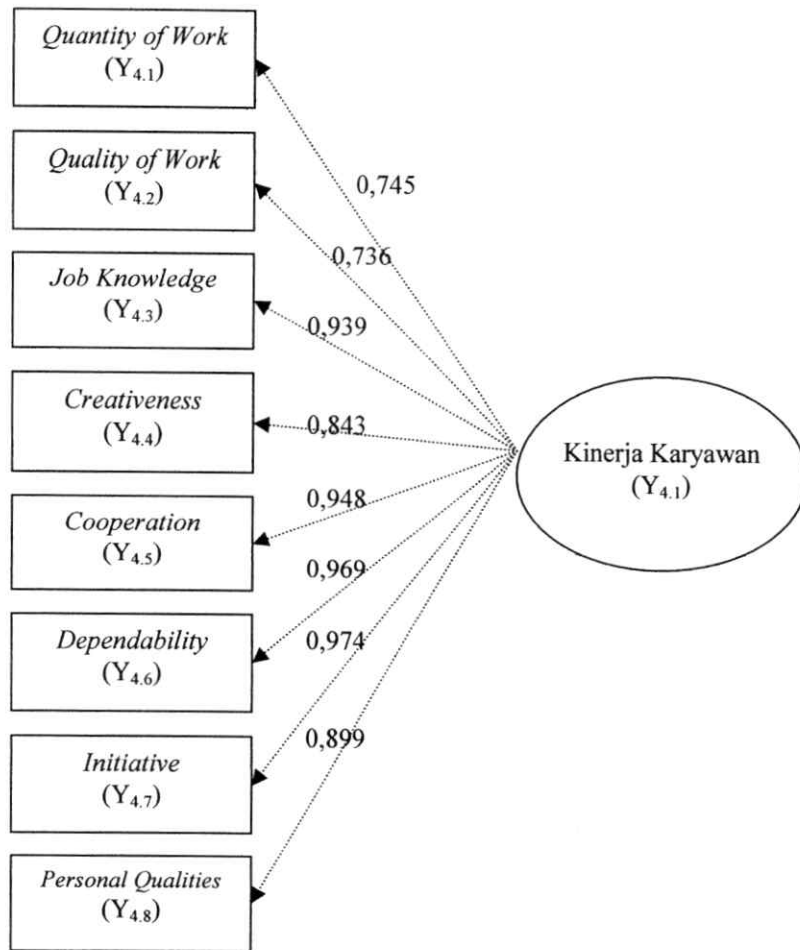
Sumber: Data diolah, 2008

$$CR = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(2,663)^2}{(2,663)^2 + 0,625} = 0,919$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa *construct reliability* variabel Motivasi adalah sebesar 0,919 di atas nilai batas yang digunakan yaitu 0,70. Dengan demikian semua indikator pada Motivasi reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas pada Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan mempunyai delapan variabel terukur atau indikator yaitu *Quantity of Work* ($Y_{4,1}$), *Quality of Work* ($Y_{4,2}$), *Job Knowledge* ($Y_{4,3}$), *Creativeness* ($Y_{4,4}$), *Cooperation* ($Y_{4,5}$), *Dependability* ($Y_{4,6}$), *Initiative* ($Y_{4,7}$), *Personal Qualities* ($Y_{4,8}$). Adapun hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori dapat dilihat pada Gambar 5.5 halaman 174.



Sumber: Lampiran 4, hal. 292.

Gambar 5.5
UJI VALIDITAS KINERJA KARYAWAN

Dari Gambar 5.5 dapat dilihat bahwa estimasi *loading factor* terbesar diberikan oleh **indikator initiative** (Y_{4.7}), artinya bahwa indikator *initiative* merupakan faktor pengukur variabel kinerja karyawan (Y₄) yang **paling kuat**. Dari Gambar 5.5 juga dapat dilihat bahwa besarnya *loading factor* pada kedelapan indikator tersebut adalah di atas 0,5. Dengan demikian kedelapan indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan. Masing-masing indikator tersebut menjelaskan sebagai berikut:

1. *Quantity of Work* (Y_{4.1}) memiliki nilai *loading* 0,745 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,745. Hal ini

dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).

2. *Quality of Work* ($Y_{4.2}$) memiliki nilai *loading* 0,736 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,736. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).
3. *Job Knowledge* ($Y_{4.3}$) memiliki nilai *loading* 0,939 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,939. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).
4. *Creativeness* ($Y_{4.4}$) memiliki nilai *loading* 0,843 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,843. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).
5. *Cooperation* ($Y_{4.5}$) memiliki nilai *loading* 0,948 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,948. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).
6. *Dependability* ($Y_{4.6}$) memiliki nilai *loading* 0,969 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,969. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).
7. *Initiative* ($Y_{4.7}$) memiliki nilai *loading* 0,974 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,974. Hal ini dapat

dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).

8. *Personal Qualities* ($Y_{4,8}$) memiliki nilai *loading* 0,899 yang berarti secara statistik signifikan dalam mengukur Kinerja Karyawan sebesar 0,899. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p = 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ pada *regression weight* (Lampiran 4 halaman 292).

Uji reliabilitas untuk variabel Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 5.38.

Tabel 5.38
UJI RELIABILITAS KINERJA KARYAWAN

Variabel Indikator	Estimasi (<i>Loading</i> = λ)	λ^2	Kesalahan Pengukuran ($1 - \lambda^2$)	CR
$Y_{4,1}$	0,745	0,555	0,445	0,967
$Y_{4,2}$	0,736	0,542	0,458	
$Y_{4,3}$	0,939	0,882	0,118	
$Y_{4,4}$	0,843	0,711	0,289	
$Y_{4,5}$	0,948	0,899	0,101	
$Y_{4,6}$	0,969	0,939	0,061	
$Y_{4,7}$	0,974	0,949	0,051	
$Y_{4,8}$	0,899	0,808	0,192	
Jumlah	7,053		1,716	

Sumber: Data diolah, 2008

$$CR = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(7,053)^2}{(7,053)^2 + 1,716} = 0,967$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa *construct reliability* variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,967 di atas nilai batas yang digunakan yaitu 0,70. Dengan demikian semua indikator pada Kinerja Karyawan reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.5 Uji Asumsi SEM

Pada dasarnya evaluasi atas terpenuhinya asumsi-asumsi SEM dilakukan pada saat operasi AMOS berjalan. Untuk mengetahui bagaimana proses evaluasi asumsi-asumsi itu dilaksanakan, masing-masing evaluasi akan dibahas berikut ini.

5.5.1 Uji Normalitas

Pengujian terhadap dipenuhinya asumsi normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan nilai statistik z untuk skewness dan kurtosisnya dan secara statistik dapat dilihat dari nilai *Critical Ratio* (CR). Dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 5% nilai CR yang berada antara $-1,96 - 1,96$ ($-1,96 \leq CR \leq 1,96$) dikatakan bahwa data berdistribusi normal, baik secara univariat maupun multivariat. Adapun hasil pengujian normalitas data pada seluruh variabel dapat dilihat pada Lampiran 11 halaman 309.

Pada Lampiran 11 terlihat bahwa nilai CR multivariat sebesar 13,643. Nilai ini berada diluar nilai antara $-1,96 - 1,96$ (nilai kritis pada tingkat signifikansi 0,05 adalah 1,96), artinya data tidak berdistribusi normal. Namun, merujuk kepada Dalil Limit Pusat (*Limit Central Theorm*), bilamana ukuran sampel semakin besar, maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini ukuran sampel (n) adalah 168 responden sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi normalitas dianggap terpenuhi.

5.5.2 Uji Multikolinearitas atau Singularitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga tidak dapat digunakan untuk penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan satu variabel bebas (*independent*) yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), sementara asumsi *multicollinearity* mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel bebas. Dengan demikian dapat disimpulkan data yang dianalisis dalam penelitian ini tidak terdapat masalah multikolinearitas atau singularitas.

5.5.3 *Outlier*

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi. Perlakuan terhadap *outliers* dilakukan bergantung pada bagaimana *outlier* itu muncul.

Hasil uji outlier pada penelitian ini dapat dilihat pada *Mahalanobis distance* atau *Mahalanobis d-squared*. Nilai *Mahalanobis* yang lebih besar dari *Chi-Square* tabel atau nilai $p < 0,001$ dikatakan observasi yang *outlier*. Pada penelitian ini ada tiga yang observasinya *outlier*, karena masih di bawah 5% dari observasi, maka dapat dikatakan tidak terjadi *outlier*.

5.6 Analisis Model Struktural Lengkap

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua *latent variable* di mana hasilnya adalah valid dan *reliable*, data multivariat normal, tidak terjadi multikolinearitas dan *outlier* di bawah 5%, maka *latent variable* tersebut dapat dilanjutkan dengan uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas.

5.6.1 Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit Test*)

Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.39.

Tabel 5.39
INDEKS KESESUAIAN SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil	135,958	χ^2 (df=180) adalah 212,304
<i>Significance of Probability</i>	$\geq 0,05$	0,835	Model Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,930	Model Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,894	Model Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,889	Model Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,007	Model Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Model Baik

Sumber: Lampiran 10, hal. 307-308.

Tabel 5.39 menunjukkan bahwa delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak atau tidaknya suatu model ternyata semua kriteria terpenuhi, dengan demikian tidak perlu dilakukan lagi modifikasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

5.6.2 Uji Kausalitas

Dalam analisis SEM tidak ada alat statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang

dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Pada Tabel 5.40 dapat dilihat hasil pengujian kausalitas dari penelitian ini.

Dari Tabel 5.40 dapat disusun persamaan struktural dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi serta kinerja karyawan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,375 X_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = 0,363 Y_1 + 1,372 X_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_3 = 0,523 Y_1 + 0,332 Y_2 + 0,682 X_1 + \varepsilon_3$$

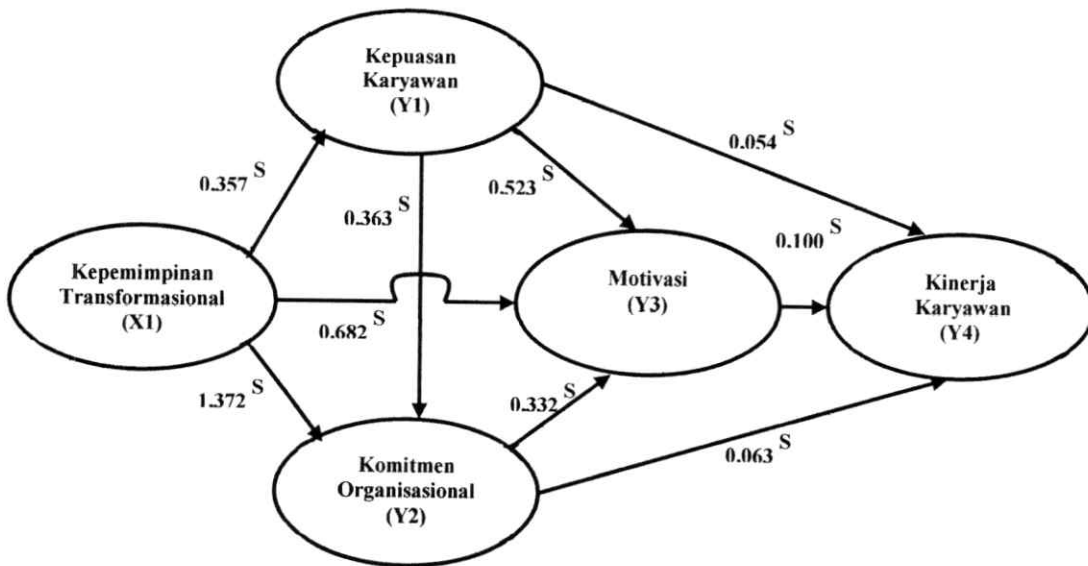
$$Y_4 = 0,054 Y_1 + 0,063 Y_2 + 0,100 Y_3 + \varepsilon_4$$

Tabel 5.40
HASIL PENGUJIAN KAUSALITAS

	Estimate	S.E.	C.R.	p-value	Keterangan
Kepuas <--- Kep	0,357	0,174	2,049	0,040	Signifikan
Komit <--- Kep	1,372	0,335	4,101	0,000	Signifikan
Komit <--- Kepuas	0,363	0,128	2,841	0,004	Signifikan
Motiv <--- Kep	0,682	0,239	2,855	0,004	Signifikan
Motiv <--- Kepuas	0,523	0,129	4,055	0,000	Signifikan
Motiv <--- Komit	0,332	0,067	4,936	0,000	Signifikan
Kinerja <--- Kepuas	0,054	0,025	2,145	0,032	Signifikan
Kinerja <--- Motiv	0,100	0,034	2,970	0,003	Signifikan
Kinerja <--- Komit	0,063	0,022	2,920	0,004	Signifikan

Sumber: Lampiran 8, hal. 302.

Ringkasan nilai koefisien jalur dari hasil pengujian kausalitas dapat dilihat pada Gambar 5.6 halaman 179. Untuk interpretasi masing-masing koefisien jalur berdasarkan Tabel 5.40 dapat dijabarkan sebagai berikut:



Sumber: Lampiran 8, hal.302-303 .

Gambar 5.6
RINGKASAN NILAI KOEFISIEN JALUR HASIL PENGUJIAN
KAUSALITAS

Keterangan:

S = Signifikan pada taraf α 0,05.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja (Y_1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,375 dengan nilai CR sebesar 2,049 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,040 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung pada Kepuasan Kerja sebesar 0,375 yang berarti setiap ada kenaikan Kepemimpinan Transformasional maka

akan menaikkan Kepuasan Kerja sebesar 0,375. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hipotesis 2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Komitmen Organisasional (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 1,372 dengan nilai CR sebesar 4,101 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung pada Komitmen Organisasional sebesar 1,372 yang berarti setiap ada kenaikan Kepemimpinan Transformasional maka akan menaikkan Komitmen Organisasional sebesar 1,372. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hipotesis 3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Motivasi (Y_3). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,682 dengan nilai CR sebesar 2,855 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,04 yang lebih kecil dari taraf

signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepemimpinan Transformatif berpengaruh secara langsung pada Motivasi sebesar 0,682 yang berarti setiap ada kenaikan Kepemimpinan Transformatif maka akan menaikkan Motivasi sebesar 0,682. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hipotesis 4: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Komitmen Organisasional (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,363 dengan nilai CR sebesar 2,841 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,04 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung pada Komitmen Organisasional sebesar 0,363 yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja maka akan menaikkan Komitmen Organisasional sebesar 0,363. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Motivasi (Y_3). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,523 dengan nilai CR sebesar 4,055 dan diperoleh probabilitas

signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung pada Motivasi sebesar 0,523 yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja maka akan menaikkan Motivasi sebesar 0,523. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hipotesis 6: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja (Y_4). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,054 dengan nilai CR sebesar 2,145 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,032 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung pada Kinerja Karyawan sebesar 0,054 yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja maka akan menaikkan Kinerja Karyawan sebesar 0,054. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hipotesis 7: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional (Y_2) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Motivasi (Y_3). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,332 dengan nilai CR sebesar 4,936 dan diperoleh

probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Organisasional berpengaruh secara langsung pada Motivasi sebesar 0,332 yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional maka akan menaikkan Motivasi sebesar 0,332. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara.

Hipotesis 8: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional (Y_2) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_4). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,063 dengan nilai CR sebesar 2,920 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,004 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Organisasional berpengaruh secara langsung pada Kinerja Karyawan sebesar 0,063 yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Organisasional maka akan menaikkan Kinerja Karyawan sebesar 0,063. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Hipotesis 9: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS yang dapat dilihat pada Tabel 5.40 menunjukkan bahwa Motivasi (Y_3) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_4). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda

positif sebesar 0,100 dengan nilai CR sebesar 2,970 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Motivasi berpengaruh secara langsung pada Kinerja Karyawan sebesar 0,100 yang berarti setiap ada kenaikan Motivasi maka akan menaikkan Kinerja Karyawan sebesar 0,100. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

5.7 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang mencakup pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Berikut akan dibahas lebih rinci dari masing-masing pengaruh tersebut.

5.7.1 Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Pengaruh langsung terjadi antar variabel laten eksogen Kepemimpinan Transformasional (X_1) dengan variabel laten endogen penengah yaitu Kepuasan Kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2) dan Motivasi (Y_3) serta variabel laten endogen tergantung yaitu Kinerja Karyawan (Y_4). Hasil pengujian pengaruh langsung yang terjadi di antara variabel-variabel laten eksogen dan endogen dapat dilihat pada Tabel 5.41.

Tabel 5.41
PENGARUH LANGSUNG ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen			
		Kepuasan	Komitmen	Motivasi	Kinerja
Variabel Eksogen	Kepemimpinan	0,357	1,372	0,682	0,000
	Kepuasan	0,000	0,363	0,523	0,054
	Komitmen	0,000	0,000	0,332	0,063
	Motivasi	0,000	0,000	0,000	0,100

Sumber: Lampiran 12, hal. 317-318.

Dari Tabel 5.41 dapat dijelaskan besarnya pengaruh langsung (*direct effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Efek langsung terbesar terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) adalah dari Motivasi (Y_3) sebesar 0,100. Hal ini berarti variabel Motivasi memberikan kontribusi terbesar dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y_4).

5.7.2 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Pengaruh tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X_1) dengan variabel laten endogen penengah yaitu Kepuasan Kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2), dan Motivasi (Y_3) serta variabel laten endogen tergantung dalam hal ini Kinerja Karyawan (Y_4).

Pengujian pengaruh tidak langsung yang terjadi antara variabel-variabel laten eksogen dan endogen dapat dilihat pada Tabel 5.42.

Tabel 5.42
PENGARUH TIDAK LANGSUNG ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen			
		Kepuasan	Komitmen	Motivasi	Kinerja
Variabel Eksogen	Kepemimpinan	0,000	0,130	0,685	0,251
	Kepuasan	0,000	0,000	0,120	0,087
	Komitmen	0,000	0,000	0,000	0,033
	Motivasi	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 12, hal. 319-320.

Dari Tabel 5.42 dapat dijelaskan besarnya pengaruh tidak langsung yang terjadi di antara variabel-variabel laten eksogen dan endogen. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) melalui mediasi Kepuasan Kerja (Y_1) adalah sebesar 0,130. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Motivasi (Y_3) melalui mediasi Kepuasan Kerja (Y_1) dan Komitmen Organisasional (Y_2) adalah sebesar 0,685. Pengaruh tidak langsung

Kepemimpinan Transformatif (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) melalui mediasi Kepuasan Kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2) dan Motivasi (Y_3) adalah sebesar 0,251. Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Motivasi (Y_3) melalui mediasi Komitmen Organisasional (Y_2) adalah sebesar 0,120. Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) melalui mediasi Komitmen Organisasional (Y_2) dan Motivasi (Y_3) adalah sebesar 0,087. Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasional (Y_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) melalui mediasi Motivasi (Y_3) adalah sebesar 0,033. Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung yang terbesar dihasilkan oleh Kepemimpinan Transformatif (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) ketika dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2) dan Motivasi (Y_3) sebesar 0,251.

5.7.3 Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh total terjadi akibat penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel laten eksogen yaitu Kepemimpinan Transformatif (X_1) terhadap variabel-variabel laten endogen penengah yaitu Kepuasan Kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2) dan Motivasi (Y_3) serta variabel laten endogen tergantung yaitu Kinerja Karyawan (Y_4). Pengaruh total antar variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.43.

Tabel 5.43
PENGARUH TOTAL ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Pengaruh Total		Variabel Endogen			
		Kepuasan	Komitmen	Motivasi	Kinerja
Variabel Eksogen	Kepemimpinan	0,357	1,501	1,367	0,251
	Kepuasan	0,000	0,363	0,643	0,141
	Komitmen	0,000	0,000	0,332	0,096
	Motivasi	0,000	0,000	0,000	0,100

Sumber: Lampiran 12, hal. 315-316.

Dari Tabel 5.43 dapat dijelaskan besar pengaruh total Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) melalui Kepuasan Kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2), dan Motivasi (Y_3) adalah sebesar 0,251. Besar pengaruh total variabel Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) melalui Komitmen Organisasional (Y_2) dan Motivasi (Y_3) adalah sebesar 0,141. Besar pengaruh total variabel Komitmen Organisasional (Y_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) melalui Motivasi (Y_3) sebesar 0,096. Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa besar pengaruh total Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_4) adalah yang terbesar ketika dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2), dan Motivasi (Y_3) yaitu sebesar 0,251.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Hipotesis

6.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,375. Artinya apabila kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima dan terbukti kebenarannya.

Temuan empiris ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh yang dilakukan oleh Sosik (1997) yang menyatakan bahwa kelompok yang berada di bawah kepemimpinan transformasional yang tinggi akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang rendah. Sedangkan Bycio *et al.* (1995) menyatakan bahwa dimensi variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap upaya ekstra (*extra effort*) bawahan, kepuasan bawahan, dan keefektifan pemimpin.

Dalam buku yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass and Avolio (1994:25) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya

sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang dimiliki oleh para pimpinan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin dilakukan dengan konsisten, artinya ketika para karyawan menaruh rasa kagum dan hormat, karyawan juga memiliki kepercayaan kepada para pimpinannya. Misalnya pimpinan ditingkat manajer kebun (*administrateur*) menerapkan kedisiplinan kepada bawahan, pimpinan juga melakukan kedisiplinan tersebut dengan setiap saat berada di kebun.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dalam penelitian ini, para manajer memberikan dukungan dan dorongan kepada para asisten akan betapa pentingnya pencapaian tujuan yang akan berdampak kepada kenaikan pangkat atau promosi karyawan tersebut. Para bawahan terus-menerus digugah spirit timnya agar dapat mencapai target setiap afdeling.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Misalnya para pimpinan di tingkat manajer kebun di PTPN II, III, IV di Sumatera

Utara dalam setiap rapat memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk menyampaikan masalah-masalah atau kendala serta solusi yang dapat dilakukan atas masalah tersebut.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Para manajer kebun di PTPN II, III, IV di Sumatera Utara mendorong untuk terus selalu meningkatkan karirnya melalui kinerjanya masing-masing sehingga karyawan tersebut memperoleh kenaikan pangkat yang lebih tinggi dan memberi rekomendasi untuk promosi jabatan.

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi. Dalam rangka mendorong tercapainya kepuasan kerja bawahan, pimpinan organisasi melalui kepemimpinan transformasional harus mempertimbangkan hubungan antara beberapa faktor. Misalnya, jika bawahan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentunya akan berusaha mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi. Selanjutnya bawahan akan bekerja lebih baik bila mereka mengetahui bahwa organisasi memberikan mereka peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Podsakof *et al.* (1996) serta Judge and Bono (2000) bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dan bersifat positif dengan

kepuasan kerja. Teori kepemimpinan Model Jalan-Tujuan (*Path-Goal Model*) yang dikemukakan oleh Vroom-Yetton menyatakan pemimpin dapat menjadi efektif karena dapat mempengaruhi motivasi para pengikut, kemampuan mereka untuk bekerja, dan kepuasan akan kehidupan kerja mereka secara keseluruhan (Gibson *et al.*, 1984:302).

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan yang dihasilkan oleh Nguni *et al.* (2006). Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa dengan menggunakan teknik analisis regresi, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja para guru di Tanzania.

Burns dalam Yukl (1994:296) dan Bass (1985b) menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya, mendorong bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, mengembangkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi di bidang *achievement*, *autonomy*, dan *affiliation* baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh Manajer Unit Kebun dan Kepala Bagian terhadap Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas memberikan kepuasan kerja bagi karyawan yang merupakan bawahannya. Hal ini diwujudkan dengan memberikan otonomi dalam menjalankan pekerjaan, cara-cara pencapaian tujuan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan. Pimpinan berusaha untuk mengarahkan bawahannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP adalah rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk

satu periode yaitu satu tahun yang didalamnya memuat luas areal yang diusahakan, produksi, produktivitas, rendemen, neraca keuangan, laba rugi, rasio keuangan, investasi, tenaga kerja dan program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL).

Dalam memahami kepuasan kerja bawahan ada keterkaitan dengan aspek pekerjaan karena pada dasarnya kepuasan kerja itu sendiri merupakan hal yang bersifat individu, di mana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

6.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 1,372. Artinya apabila kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional diterima dan terbukti kebenarannya.

Hasil temuan ini selaras dengan hasil temuan yang dilakukan oleh Su-Yung Fu (2000) dengan judul *"The Relationship among transformational leadership, organizational commitment and citizenship behavior: the case of*

expatriates". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 1. variabel-variabel secara individual memiliki perbedaan yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan perilaku ekstra peran dan 2. kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Geijsel *et al.* (2003). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional baik secara langsung maupun tidak langsung di mana variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*-nya. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian Glisson *and* Derrick dalam Adeyemo *and* Aremu (1999) yang menemukan bahwa kepemimpinan adalah prediktor terbaik terhadap komitmen organisasional.

Kepemimpinan transformasional yang dijalankan dapat meningkatkan komitmen organisasional misalnya dengan melalui kemampuan pemimpin dalam memperhatikan karir bawahan atau mengikutsertakan bawahan dalam program pelatihan. Hal ini akan menimbulkan rasa enggan untuk meninggalkan/berhenti dari perusahaan tempat mereka bekerja karena memiliki harapan yang lebih baik untuk kemajuan karirnya.

Keikutsertaan dalam pelatihan juga akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan adanya pelatihan akan menimbulkan rasa keterlibatan yang tinggi dari seorang karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan akan merasa bahwa potensi yang ada di dalam dirinya dibutuhkan perusahaan sehingga akan berupaya melakukan upaya terbaik dalam bekerja. Di samping itu, karyawan juga akan merasa bangga jika diikutsertakan dalam pelatihan karena akan menambah keterampilan dan pengetahuan di bidang

pekerjaannya dan hal ini akan meningkatkan komitmen organisasionalnya.

Disamping itu, kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan komitmen organisasional bawahannya dengan transfer visi. Komitmen terhadap visi berkaitan erat dengan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin tersebut. Tidaklah mungkin bahwa seorang pemimpin yang tidak dipercaya dapat dengan berhasil mencapai komitmen terhadap sebuah visi yang baru bagi organisasi. Kepercayaan tergantung kepada keahlian yang dirasakan dari pemimpin tersebut, namun juga tergantung kepada konsistensi pemimpin tersebut dalam pernyataan-pernyataan dan tindakan-tindakannya. Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah *status quo* dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh atasan langsung dari Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas, dinilai mampu meningkatkan komitmen organisasional. Sebagai pimpinan bagi bawahannya, mereka menekankan kepada bawahannya untuk selalu menjalankan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh mengingat mereka adalah bagian dari pada organisasi tersebut. Pengabdian yang diberikan oleh bawahan dari Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas merupakan dampak daripada kepemimpinan yang diberikan atasan kepada mereka. Temuan empiris ini konsisten dengan pendapat Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a*

shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance". Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya.

Kepemimpinan manajer kebun ataupun kepala bagian kepada para bawahannya yaitu para asisten kepala atau kepala dinas dan kepala urusan mampu memberikan keterikatan sehingga mereka benar-benar mengabdikan diri kepada perusahaannya. Keterikatan disini merupakan cerminan dari terpenuhinya harapan para bawahan terhadap pola kepemimpinan atasan mereka. Misalnya para manajer maupun kepala bagian memberikan dukungan-dukungan sehingga para bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meyakinkan para bawahan bahwa posisi mereka saat ini adalah setingkat lagi untuk mendapatkan promosi jabatan puncak secara karir di perusahaan tersebut yaitu sebagai manajer kebun ataupun kepala bagian di kantor pusat.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing. Kepemimpinan transformasional menekankan pendekatan rasional dan emosi dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku bawahannya. Pendekatan tersebut akan mampu menciptakan tingginya komitmen, upaya (*commitment, effort*), dan kesediaan untuk mengambil risiko dalam mendukung organisasi atau misinya pada tingkat di atas minimal yang diharapkan (Behling and McFillen, 1996). Penggunaan pendekatan tersebut juga menekankan pada upaya penerimaan tujuan

kelompok, dan memberikan dukungan secara individual akan mampu mengubah nilai dasar (*basic values*), keyakinan, dan sikap bawahan sehingga dengan kesadarannya sendiri bersedia melaksanakan pekerjaan melebihi tingkat minimal dari yang ditentukan oleh organisasi (Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996).

6.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,682. Artinya apabila kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan diterima dan terbukti kebenarannya.

Hasil temuan empiris ini sesuai dengan temuan yang dilakukan oleh Masi R.J. and Cooke A. Robert (2000). Hasil penelitian mengatakan bahwa terdapat korelasi signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shamir *et al.* (1993). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja. Para penulis juga menetapkan tiga asumsi dasar, yaitu 1. manusia berperilaku sebagai fungsi dari orientasi tujuan dan motivasi kepentingan pribadi, 2. manusia mempunyai motivasi untuk

meningkatkan konsep pribadi seperti penghargaan diri dan konsistensi dalam bertindak, 3. konsep pribadi seseorang melekat dalam kerangka kognitifnya dan menyimpannya berdasarkan hirarki kepentingannya.

Pengaruh adalah hakikat kepemimpinan. Banyak dari kegiatan para pimpinan menyangkut usaha-usaha untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang, termasuk para bawahan, sejawat, atasan, dan pihak luar. Para manajer bertindak sebagai wakil dari unit organisasi mereka, mempromosikan dan membela kepentingan-kepentingan unit tersebut, dan memperoleh informasi, sumber-sumber daya, dan kerja sama yang diperlukan.

Perilaku-perilaku mempengaruhi para pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi bawahan. Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Perilaku pemimpin transformasional yang dapat meningkatkan motivasi seperti memodelkan perilaku yang patut dicontoh oleh para bawahan misalnya kedisiplinan. Dengan kedisiplinan yang dilakukan oleh pemimpin akan memotivasi bawahan untuk melakukan hal sama, untuk masuk kerja tepat waktu atau menyelesaikan laporan tepat waktu.

Perilaku lainnya seperti menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pemimpin transformasional juga memberikan pengakuan dan imbalan digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Pengakuan yang diberikan seorang pemimpin adalah sebagai apresiasi atas hasil kerja yang dilakukan bawahannya. Jika seorang

bawahan berhasil menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan persyaratan pekerjaannya maka dia akan merasa bangga mendapatkan pengakuan dari pemimpinnya. Hal ini akan mendorong meningkatkan motivasi karyawan yaitu motivasi ekstrinsiknya.

Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Karyawan memiliki motivasi yang tinggi merupakan pengaruh dari kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh atasan langsung dari Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas. Melalui kepemimpinan transformasional tersebut, pimpinan melakukan pendekatan-pendekatan sehingga bawahannya termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi.

Para Asisten Kepala maupun Kepala Dinas mempunyai keinginan mempengaruhi para Asisten Kebun untuk bekerja lebih baik karena Manajer Kebun juga selalu melakukan hal yang sama dalam hal pencapaian target dan juga mencapai visi perusahaan. Hal lainnya yang membuat para Asisten Kepala maupun Kepala Dinas merasa termotivasi dalam bekerja adalah karena mereka merupakan satu tim kerja dalam suatu kebun di mana Manajer selalu membangkitkan untuk bekerja sama dalam mencapai target yang telah dituangkan dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Para Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas juga termotivasi untuk mencapai target yang dituangkan dalam RKAP karena Manajer Unit Kebun dan Kepala Bagian dapat

merekomendasikan mereka untuk dipromosikan jabatan.

Kepemimpinan transformasional mampu memotivasi para bawahan dengan mengubah nilai-nilai dan kepercayaan mereka dengan lebih mensejajarkan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memotivasi bawahan adalah kewibawaan. Artinya, berhasil tidaknya didalam memotivasi bawahan juga sangat dipengaruhi bagaimana pemimpin didalam menampilkan kewibawaannya terhadap bawahan.

6.1.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,363. Artinya apabila kepuasan kerja diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional kerja diterima dan terbukti kebenarannya.

Hasil temuan empiris ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Curri van (2000), yang menyatakan bahwa secara dominan hasil penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Hasil studi ini juga sesuai dengan pendapat Moser (1997): *Job satisfaction is so important in that its absence often leads to lethargy and reduced organizational commitment.*

Karyawan yang puas, dalam hal ini para Kepala Urusan, Asisten Kepala

dan Kepala Dinas, memiliki komitmen dengan memberikan “*value added*” pada organisasinya. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung menimbulkan loyalitas terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan karyawan tersebut memiliki rasa ketergantungan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Testa (2001). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasilnya menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan komitmen karyawan.

Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins, 2003:35-36).

Karyawan PTPN memiliki kebanggaan tersendiri karena mereka bekerja pada sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mana mereka akan mendapatkan penghasilan berupa pensiun hingga akhir hayat mereka. Kepuasan yang dirasakan karyawan sebagai karyawan BUMN menimbulkan rasa bangga bekerja di PTPN.

Komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan yang bekerja di PTPN juga ditunjukkan dengan adanya perasaan sebagai bagian dari perusahaan. Mereka merasa bahwa masalah yang dihadapi perusahaan merupakan permasalahan karyawan juga. Apabila target produksi tidak tercapai baik secara kualitas maupun kuantitas yang disebabkan oleh kinerja karyawan unit kebun maka akan mempengaruhi pendapatan perusahaan sehingga berdampak kepada

kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang bekerja di unit kebun adalah ujung tombak bagi PTPN dalam menjalankan perusahaannya.

6.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,523. Artinya apabila kepuasan kerja diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan diterima dan terbukti kebenarannya.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Filak *and* Sheldon (2003), serta Ladebo (2005). Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1996:203).

Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung

akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan, baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Kepuasan kerja ditunjukkan dengan adanya imbalan atau balas jasa atas pekerjaan karyawan yang sesuai dengan harapan karyawan. Misalnya untuk karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara yang bertugas di unit kebun, apabila pencapaian produksi melebihi target yang telah ditentukan maka karyawan akan menerima premi. Pemberian premi ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal lain yang memotivasi karyawan adalah adanya pembagian bonus tahunan apabila perusahaan memperoleh laba.

Pascoe *et al.* (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan moral merupakan hal penting dalam menghasilkan pembelajaran organisasi. Mereka menemukan bahwa kondisi layanan (*Conditions of Service*), pengenalan dan Imbalan (*Recognition and Reward*), loyalitas karyawan (*Organizational Loyalty to Workers*), rancangan tempat bekerja (*Workplace Design*), dan manajemen kinerja (*Performance Management*) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan moral. Loyalitas terhadap organisasi dan signifikansi pekerjaan juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan moral, tetapi hubungannya adalah timbal balik. Misalnya, kepuasan kerja dan moral yang tinggi mempunyai pengaruh positif terhadap loyalitas dan tingkat signifikansi pekerjaan. Kemudian, kepuasan kerja dan moral akan mempengaruhi motivasi kerja dan hal ini akan berpengaruh langsung terhadap keinginan karyawan membagikan pengetahuan dan menghasilkan ide-ide baru.

6.1.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan

kerja terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,054. Artinya apabila kepuasan kerja diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima dan terbukti kebenarannya.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Narimawati (2007). Penelitian Narimawati (2007) berjudul *The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution*. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perputaran tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Dinyatakan bahwa karakteristik organisasi tempat para dosen bekerja akan mempengaruhi mereka. Jika seorang dosen merasa tidak sesuai dengan kondisi kerjanya maka dia cenderung akan meninggalkan tempat kerjanya.

Vroom dalam Reio and Callahan (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh secara positif. Ia menambahkan bahwa hasil-hasil penelitian dapat bersifat kontradiktif. Hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berkisar antara $r = .86$ sampai dengan $r = -.31$.

Fisher (2003) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang bahagia akan lebih baik kinerjanya (lebih produktif) dibanding dengan yang tidak bahagia. Kebahagiaan yang diperoleh karena mereka merasa puas, artinya apa yang mereka harapkan dalam pekerjaannya dapat terpenuhi.

Kepuasan kerja karyawan membawa dampak pada peningkatan kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Untuk mencapai kinerja yang optimal seorang Asisten Kepala menanggungjawab beberapa afdeling yang disesuaikan dengan kemampuannya. Misalnya, untuk Unit Kebun tipe C dibutuhkan satu orang Asisten Kepala. Apabila berhasil menjalankan tugasnya dengan baik dia akan dipromosikan untuk menanggungjawab beberapa afdeling pada Unit Kebun tipe B. Demikian selanjutnya sampai kepada Unit Kebun tipe A. Pada Unit Kebun tipe A dibutuhkan minimal dua orang Asisten Kepala. Hal ini dilakukan agar para Asisten Kepala dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Sistem ini akan memberikan kepuasan kerja kepada Asisten Kepala karena merasa bahwa beban kerja yang diberikan disesuaikan dengan kemampuannya. Kepuasan kerja yang dirasakan akan meningkatkan kinerjanya karena dapat bekerja lebih fokus dalam pencapaian target.

6.1.7 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,332. Artinya apabila komitmen organisasional diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi diterima dan terbukti kebenarannya.

Hasil temuan empiris ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyer *et al.* (2004) membuktikan adanya pengaruh komitmen terhadap motivasi karyawan. Dalam studi yang dilakukan Meyer *et al.* (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional dan motivasi adalah dua hal yang berbeda, meskipun secara konsep berhubungan. Lebih khusus, peneliti menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah bagian dari motivasi dan dengan mengintegrasikan teori-teori komitmen dan motivasi, peneliti memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai prosesnya dan perilaku di tempat kerja. Misalnya, karena komitmen selalu terkait dengan aspek psikologis terhadap aspek sosial, dengan menjadikan komitmen sebagai aspek independen dari motivasi, hendaknya menyertakan pemahaman mendalam tentang perilaku-perilaku yang mempunyai dampak sosial yang luas.

Jika dibandingkan, dari sisi definisi antara motivasi dan komitmen relatif mirip: keduanya dijelaskan sebagai kekuatan yang berdaya (*energizing forces*) yang berdampak terhadap perilaku. Sebagai catatan, Pinder (1998) dalam Meyer *et al.* (2004) menyatakan bahwa motivasi sebagai sekumpulan *energizing forces* dan Meyer and Herscovith (2001) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan (*force*) yang mengikat individu untuk melakukan tindakan. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi memiliki konsep yang lebih luas dibanding komitmen dan komitmen adalah salah satu dari sekumpulan *energizing forces* yang berkontribusi secara sengaja memotivasi perilaku individu. Komitmen lebih bersifat jangka panjang sedangkan motivasi lebih bersifat jangka pendek (Schol l, 1987).

Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara mempunyai komitmen agar perusahaan memperoleh laba yang lebih tinggi sehingga karyawan memperoleh bonus yang lebih besar dibanding saat ini. Motivasi akan mempertajam komitmen

itu dengan cara menggerakkan karyawan untuk bekerja lebih efektif. Contoh lainnya adalah karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki kebanggaan bekerja pada perusahaan BUMN maka kebanggaan ini akan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik. Karyawan yang memiliki komitmen pada pekerjaan secara umum memiliki kecenderungan percaya bahwa pekerjaan adalah sentral dari hidup mereka. Mereka percaya kerja merupakan penghargaan bagi mereka. Juga, mereka secara mudah menunjukkan sikap menentang terhadap kemalasan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan mereka sekarang merasa bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan seperti ini membuat diri mereka menjadi suatu bagian yang penting dalam pengidentifikasian diri. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi mereka, akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam organisasi maupun keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.

6.1.8 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,063. Artinya apabila komitmen organisasional diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima dan terbukti kebenarannya.

Hasil temuan empiris ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brett (1995). Dari hasil analisis diperoleh informasi bahwa pengaruh antara komitmen terhadap kinerja adalah signifikan dan positif.

Hasil studi ini juga mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Mathieu *and* Zajac (1990). Studinya menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja meskipun dalam tingkat yang lemah. Studi lainnya yang membuktikan pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Becker *et al.* (1996); Meyer *and* Allen (1991); Somers *and* Birnbaum (1998).

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

Usaha untuk mengembangkan konsep komitmen telah berhasil dengan populernya model tiga komponen komitmen yang dikembangkan oleh Meyer *and* Allen (1991). Sebagai tambahan, komitmen afektif mirip dengan apa yang dikembangkan oleh Mooday *et al.* (1982:189), mempertahankan pendekatan tiga komponen komitmen di mana komitmen normatif dan kontinuan secara keseluruhan merupakan bagian dari komitmen yang berkaitan dengan sikap. Kebanyakan penelitian mengenai tiga komponen komitmen terfokus pada pengembangan instrument pengukuran yang reliabel dan pada urutannya, namun sedikit penelitian terhadap hasil perilaku dihubungkan dengan komitmen yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat berpengaruh positif dan komitmen kontinuan dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Meyer *and* Allen, 1991).

Komitmen dapat dibentuk setelah seseorang sedemikian lama menjadi bagian organisasi melalui jenjang karir, manajemen kompensasi, ataupun dengan memberikan pekerjaan yang cukup menantang. Ini berarti bahwa pimpinan sebenarnya memiliki pilihan strategi yang sangat beragam untuk menumbuhkan dan memelihara sikap komitmen dari anggota organisasi. Sehubungan dengan penciptaan strategi meningkatkan komitmen karyawan, Armstrong (1999:212) menyarankan:

"It is difficult to deny that it is desirable for management to have defined strategic goals and values. And it is equally desirable from management point of view for employees to behave in a way that support those strategies and values." Creating commitment includes communication, education, training programmes, and initiatives to increase involvement and ownership and the development of performance and reward management systems.

Komitmen akan memberikan manfaat yang besar bagi perkembangan organisasi dimasa mendatang. Keuntungan yang akan diperoleh jika mampu menumbuhkan komitmen adalah: a. komitmen dapat mengurangi absensi, b. komitmen dapat mengurangi *turnover*, c. komitmen dapat mengurangi stress, d. komitmen dapat mengurangi persoalan dalam lingkungan kerja, dan e. komitmen dapat meningkatkan kinerja.

Bagi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara yang memiliki komitmen afektif yang kuat, tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*). Pihak perusahaan hendaknya dapat mengelola ketiga aspek komitmen ini secara simultan melalui pimpinan mereka. Hal ini dibutuhkan sebab karyawan yang telah memiliki komitmen yang tinggi

terhadap perusahaannya akan menunjukkan sikap sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Karyawan akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

6.1.9 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara

Sesuai dengan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.40 (halaman 178) menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara memiliki koefisien jalur sebesar 0,100 signifikan dan positif. Artinya apabila motivasi diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima dan terbukti kebenarannya.

Temuan ini mendukung studi yang dilakukan oleh Franco *et al.* (2000) yang berjudul *Health Worker Motivation In Jordan and Georgia: A Synthesis of Results*. Dalam studinya ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara motivasi terhadap kinerja para karyawan yang bekerja di rumah sakit.

Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi individu secara langsung menentukan upaya-upaya dalam bekerja dan kunci untuk memotivasi adalah kemampuan menciptakan kondisi kerja yang secara positif merespon kebutuhan-

kebutuhan dan tujuan-tujuan individu. Kondisi pekerjaan membuktikan motivasi individu tergantung pada ketersediaan ganjaran dan nilai-nilai yang diterima.

Motivasi kerja muncul ketika terjadi penjajaran antara tujuan-tujuan individu dan organisasional: ketika pencapaian tujuan organisasional dihubungkan dengan hasil-hasil yang diinginkan secara personal, misalnya hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan atau yang berkaitan dengan insentif. Pengalaman masa lalu seseorang dan masa kini mempengaruhi arah dari upaya yang dilakukan. Hal ini cenderung mempertajam kebutuhannya. Artinya, harapan-harapan mempengaruhi upaya.

Teori-teori terdahulu dalam mencapai tujuan organisasi lebih menekankan kepada aspek produktifitas, tetapi teori yang lebih mutakhir lebih menitikberatkan pada aspek manusia. Perhatian terhadap aspek manusia dengan tujuan organisasi mula-mula hanya meliputi upaya membekali mereka dengan kemampuan (*ability*) agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Upaya itu antara lain, berupa penempatan yang tepat, latihan dan pemberian imbalan. Akhir-akhir ini dirasakan keperluan untuk memperhatikan manusia, bukan saja dari segi kemampuannya, tetapi juga dari segi semangat (motivasi).

Implikasi dalam studi ini bahwa manajemen perusahaan dapat memotivasi karyawan tergantung pada situasi dan kondisi, artinya tergantung pada jenis pekerjaan, tingkat kebutuhan dan kematangan karyawan. Karyawan yang menduduki posisi Kepala Urusan, Asisten Kepala ataupun Kepala Dinas misalnya mempunyai kebutuhan akan kekuasaan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Situasi ini akan mendorong karyawan melakukan upaya untuk mencapai posisi tersebut melalui kinerjanya. Dalam hal ini fakta

empiris sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Schermerhorn *et al.* (1991: 101-102) di mana dinyatakan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh atribut-atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman, dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi, dan upaya dalam pekerjaan—di mana tingkat motivasi individu secara langsung dihasilkan.

Manajemen perusahaan dalam menanggapi situasi dan kondisi ini dapat memotivasi karyawannya dengan menyediakan jenjang karir yaitu dipromosikan sebagai Manajer Unit Kebun atau Kepala Bagian. Terdapat beberapa sarana untuk memotivasi karyawan, antara lain: uang, pujian, perhatian sungguh-sungguh terhadap anak buah selaku pribadi, persaingan, kebanggaan, perlimpahan tanggung jawab atau promosi jabatan. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Luthans (1998:337):

“Motivation is the process that arouses, energizes, directs, and sustains behaviour and performance. That is, it is the process of stimulating people to action and to achieve a desired task. One way of stimulating people is to employ effective motivation. Money is not the only motivator. There are other incentives which can also serve as motivators”.

6.2 Temuan Empiris

Analisis hasil studi yang telah dilakukan terhadap hubungan kausal antara Kepemimpinan Transformasional dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional karyawan dan motivasi serta kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara menunjukkan adanya temuan teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini yaitu:

1. Analisis hasil studi menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan arah positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Kepemimpinan

transformatif merupakan hal yang penting bagi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dengan penerapan kepemimpinan transformatif maka diharapkan karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

2. Analisis hasil studi menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan arah positif antara kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Melalui kepemimpinan transformatif para Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Para karyawan akan semakin merasakan keterikatan dan meningkatkan pengabdian kepada perusahaan melalui komitmen terhadap organisasinya.
3. Analisis hasil studi menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan arah positif antara kepemimpinan transformatif terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara akan semakin meningkat dengan adanya pendekatan melalui kepemimpinan transformatif yang membawa terhadap pencapaian-pencapaian yang telah ditargetkan. Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas yang memiliki kepemimpinan transformatif yang baik akan lebih memotivasi bawahan dalam menjalankan pekerjaannya.
4. Analisis hasil studi menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan arah positif antara kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara semakin meningkat dengan adanya pengaruh kepemimpinan transformatif dalam hal ini kepemimpinan para Kepala

Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas terhadap para bawahan mereka. Kinerja bawahan akan semakin meningkat dengan adanya pengaruh kepemimpinan atasannya.

6.3 Keterbatasan Studi

Hasil kajian dari studi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi serta kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara masih belum mampu memberikan hasil yang lengkap dan akurat terhadap seluruh permasalahan. Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan dalam studi. Keterbatasan yang dimaksud adalah studi ini hanya mengambil responden dari level pimpinan dengan jabatan Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas. Sementara untuk level pimpinan pada PTPN II, III, IV di Sumatera Utara meliputi jabatan Asisten, Asisten Kepala/Kepala Dinas/Kepala Urusan, Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Manajer Unit Kebun, Manajer Group Unit/Manajer Distrik. Hal ini disebabkan karena jabatan Kepala Urusan, Asisten Kepala dan Kepala Dinas adalah jabatan yang strategis untuk mencapai posisi puncak seperti Kepala Bagian dan Manajer Unit Kebun, Manajer Group Unit/Manajer Distrik.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan mampu memahami kebutuhan individu yang berbeda-beda di mana semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Sosik (1997) yang menyatakan bahwa kelompok yang berada di bawah kepemimpinan transformasional yang tinggi akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang rendah.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan

hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis kedua yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan mampu meningkatkan kepercayaan karyawan di mana kepercayaan tergantung kepada keahlian yang dirasakan dari pemimpin tersebut dan juga tergantung kepada konsistensi pemimpin tersebut dalam pernyataan-pernyataan dan tindakan-tindakannya sehingga kepemimpinan transformasional yang dijalankan mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Hater dan Bass (1988) bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis ketiga yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan mampu mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan, di mana pemimpin bertindak sebagai wakil dari unit organisasi mereka, mempromosikan dan membela kepentingan-kepentingan unit tersebut, dan memperoleh informasi, sumber-sumber daya, dan kerja sama yang diperlukan sehingga mampu meningkatkan

motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Studi ini mendukung pendapat Yammarino *and* Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis keempat yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja mampu menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan merasa sebagai bagian dari perusahaan sehingga kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Hasil studi ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Curri van (2000), yang menyatakan bahwa secara dominan hasil penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis kelima yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu memenuhi harapan mereka sehingga kepuasan kerja mampu meningkatkan motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Hasil studi ini mendukung pernyataan Hasibuan (1996:203) bahwa seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat

diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis keenam yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Karyawan yang bahagia akan lebih baik kinerjanya dibanding dengan yang tidak bahagia. Kebahagiaan yang diperoleh karena mereka merasa puas, artinya apa yang mereka harapkan dalam pekerjaannya dapat terpenuhi. Studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Fisher (2003) di mana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang bahagia akan lebih baik kinerjanya (lebih produktif) dibanding dengan yang tidak bahagia. Kebahagiaan yang diperoleh karena mereka merasa puas, artinya apa yang mereka harapkan dalam pekerjaannya dapat terpenuhi.
7. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis ketujuh yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional mampu meningkatkan motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Karyawan yang memiliki komitmen pada pekerjaan secara umum memiliki kecenderungan percaya bahwa pekerjaan adalah sentral dari

hidup mereka sehingga mendorong mereka untuk memiliki keterlibatan yang tinggi dalam organisasi maupun keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Studi ini mendukung studi yang dilakukan Meyer *et al.* (2004) bahwa komitmen organisasional dan motivasi adalah dua hal yang berbeda, meskipun secara konsep berhubungan. Lebih khusus, peneliti menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah bagian dari motivasi dan dengan mengintegrasikan teori-teori komitmen dan motivasi, peneliti memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai prosesnya dan perilaku di tempat kerja.

8. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis kedelapan yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Komitmen organisasional yang tinggi akan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hasil studi ini mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Mathieu *and* Zajac (1990). Studinya menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja meskipun dalam tingkat yang lemah. Studi lainnya yang membuktikan pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Becker *et al.* (1996); Meyer *et al.* (1989); Somers *and* Birnbaum (1998).
9. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis studi yang menunjukkan arah positif maka hipotesis kesembilan yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara dapat diterima.

Hal ini berarti bahwa motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara akan memperkuat upaya-upaya individu dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Studi ini mendukung pernyataan Luthans (1998:337) bahwa motivasi merupakan proses yang menimbulkan, mendorong, mengarahkan, dan menyokong perilaku dan kinerja karyawan. Hal ini berarti, motivasi adalah proses menstimulasi karyawan untuk bertindak dan menyelesaikan pekerjaan. Salah satu cara merangsang karyawan adalah memberikan motivasi yang efektif.

10. Hasil studi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kepuasan karyawan dan komitmen organisasi, kemudian kepuasan karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap motivasi, selanjutnya motivasi berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dan komitmen organisasi, dan motivasi merupakan variabel mediasi terhadap kinerja karyawan dan merupakan variabel yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Hasil studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Sosik (1997); Koh *et al.* (1995); Naquin *and* Holton III (2002); Meyer *et al.* (2004); Franco *et al.* (2000) serta Carmeli *and* Freund (2004).
11. Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan dari kelima hipotesis dalam studi ini, maka dapat disusun kesimpulan kebijakan yaitu kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Hal ini disebabkan bahwa kepemimpinan transformasional tersebut mampu untuk membawa perubahan-

perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi. Untuk itu diperlukan kebijakan bagi manajemen perusahaan agar menerapkan kepemimpinan transformasional secara dominan dalam setiap kepemimpinan yang dijalankan para pemimpin PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Penerapan kepemimpinan transformasional juga perlu diimbangi dengan peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi karyawan. Hal ini disebabkan karena ketiga variabel tersebut bertindak sebagai penggerak dan terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara.

12. Secara integratif, studi ini menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. Para pemimpin harus memahami sifat dari pengaruh kepemimpinan dan faktor-faktor yang menentukan hubungan dengan orang lain. Para pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerja lebih cepat atau melakukan sesuatu pekerjaan berkualitas dengan lebih baik dengan cara meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi. Selain itu, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan motivasi dapat digunakan untuk memperoleh tingkat kinerja karyawan yang diharapkan.

7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil studi, selanjutnya baik untuk kepentingan praktis maupun untuk kepentingan studi selanjutnya, maka disampaikan saran sebagai berikut:

1. Untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, hendaknya model pengembangan teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan oleh peneliti berikutnya menjadi sebuah model pemecahan masalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, motivasi serta kinerja karyawan yang lebih komprehensif dalam kerangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan.
2. Pihak Direksi PTPN II, III, IV di Sumatera Utara hendaknya dapat menerapkan kepemimpinan transformasional secara dominan dalam setiap kepemimpinan yang dijalankan para Kepala Urusan, Asisten Kepala/Kepala Dinas.
3. Pihak Direksi dan Manajemen PTPN II, III, IV di Sumatera Utara hendaknya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar para Kepala Urusan, Asisten Kepala/Kepala Dinas sehingga dapat mengoptimalkan kemampuan mereka dalam mencapai target yang tercantum dalam RKAP sehingga kinerja mereka menjadi meningkat. Peningkatan kepuasan kerja karyawan disarankan karena berdasarkan hasil studi pengaruh yang dihasilkan merupakan pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja karyawan. Upaya peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan misalnya dengan memperhatikan aspek senioritas. Senioritas adalah lamanya seorang karyawan menduduki suatu jabatan. Faktor yang mempengaruhi hal ini adalah sistem promosi jabatan. Manajemen perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menerapkan sistem penilaian promosi jabatan yang lebih mempertimbangkan aspek objektivitas.

4. Pihak Direksi dan Manajemen PTPN II, III, IV Sumatera Utara hendaknya dapat meningkatkan komitmen organisasional para Kepala Urusan, Asisten Kepala/Kepala Dinas, misalnya dengan komunikasi (lebih menanamkan visi perusahaan), pendidikan, program-program pelatihan, dan inisiatif untuk meningkatkan keterlibatan dan kepemilikan dan mengembangkan kinerja dan sistem manajemen kompensasi. Peningkatan komitmen organisasional karyawan disarankan karena berdasarkan hasil studi pengaruh yang dihasilkan merupakan pengaruh yang paling kecil (setelah pengaruh kepuasan kerja) terhadap kinerja karyawan. Pihak direksi dan Manajemen PTPN II, III, IV di Sumatera Utara hendaknya dapat mengelola ketiga aspek komitmen (afektif, kontinuan, dan normatif) secara simultan. Hal ini dibutuhkan sebab karyawan yang telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya akan menunjukkan sikap sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Karyawan akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, A., Kumar, V. and Day, G.S., 2001. *Marketing Research*, Seventh edition, New York: John Willey&Sons, Inc.
- Adeyemo, D.A. & Aremu, A.O. (1999). Career commitment among secondary school teachers in Oyo state, Nigeria. The Role of biographical mediators. *Nigerian Journal of Applied Psychology*. 5 (2), pp.184-194.
- Ahmadi, A. 1999. *Psikologi Sosial*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Al-Fajar, Siti, 2002. *Karakteristik Pribadi dan Dimensi Kepemimpinan Transformatif*. Thesis, Jogjakarta: UGM.
- Allen, N.J., and Meyer J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63. No.1. pp. 1-18.
- Armstrong, M. (1999). *Human resources management practice*. London: Kogan Page.
- Arnold, Hugh J., and Daniel, C. Feldman, 1986. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B.J., and Bass, B.M., 1988. *An Alternative Strategy For Reducing Biases in Leadership Ratings*. Paper Presented at The Meeting of The Academy of Management, Anaheim, CA.
- Bass, B.M. (1985b). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*. 13(2). pp. 26-40.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J., 1990. *Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, Inc.
- _____. 1990. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. In W. Pasmore and R.W. Woodman (Eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- _____. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. W. (1996). Foci and bases of commitment: Implications for performance. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 464-482.

- Bedeian, A. G., and Hunt, J. G. 2006. Academic Amnesia and Vestigial Assumptions of Our Forefathers. *The Leadership Quarterly*. Vol. 17. pp. 190-205.
- Behling, D., and McFillen, J.M., A Syscreatical Model of Charismatic/Transformational, *Group & Organization Studies* (1996-1998): Jan 1996, 21,2: ABI/INFORM Global, pp. 163-191.
- Bernardin, H. John, and Joyce, E.A. Russel, 1993. *Human Resource Management An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill. Series In Management.
- Berry, L.M. and Houston, J.P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Boediono. 1982. *Ekonomi Mikro*, Yogyakarta:BPFE.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. 2003. A Review Of Leadership Theory and Competency Frameworks. *Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. Center For Leadership Studies. <http://www.leadership-studies.com>
- Bowin, Robert Bruce, and Don, Harvey, 1996. *Human Resource Management An Experiential Approach*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Brett, Joan F., Cron, William L., and Slocum, John W.Jr. 1995. Economic Dependency on Work: A Moderating of The Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38. Date:Feb. pp:261-271.
- Brockner, J., Gretchen Spreitzer, and Aneil, Mishra, 2004. Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance. pp.1-52.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London:Sage.
- BUMN Track, Edisi Juli 2008. *Kita Perlu Green Revolution Baru*. Hal. 76-79.
- _____, Edisi Juni 2008. *Menakar Kinerja BUMN Tahun 2007*. Hal. 54-55.
- _____, Edisi Mei 2008. *Tersisa 11 Lagi*. Hal. 16-17.
- _____, Edisi Februari 2008, *Holding BUMN Perkebunan Masih ada Potensi Hambatan*. Hal. 38.

- Burns, James MacGregor, 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Allen, J.S., and Hackett, R.D., 1995. Further Assessment of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4) : pp. 468-478
- Cardona, P., and Raul Lagomarsino. 2003. Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions. *Working Paper*. IESE Business School, University of Navarra, WP no. 494. Barcelona.
- Carmeli, Abraham and Anat Freund. 2004. Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Fall 2004; Vol.7, No. 3; Academic Research Library. pp. 289-309.
- Cohen, A. 1999. "Relationship among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment". *Journal of Organizational Behavior*, 20(3): 285-308.
- Crow, Stephen M., and Hartman, Sandra J. 1995. Can't Get No Satisfaction. *Leadership Organization Development Journal*. Vol. 16. No.4. pp. 34-8.
- Currivan Douglas B. 2000. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. Vol. 9. No. 4. pp. 495-524.
- Davis, Keith, and John, W. Newstrom, 1985. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company.
- _____. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- _____. 1997. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. Seventh Edition, New Delhi: McGraw-Hill. Series In Management.
- Duane, L., and Sydney, M. 1990. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., and Jelson, M.A., 1995. An Examination of Linkages Between Personal Characteristic and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3): pp. 315-335
- Drafke, Michael W., and Stan, Kosen, 1998. *The Human Side of Organizations*. 7nd, United State: Addison Wesley Longman, Inc.
- Fairne, I.J., Stanton, J.H. and Dobbin, L. 1989. A profile of tomorrow's agribusiness leaders: the Australian perspective. *Agribusiness: An International Journal* Vol. 5. pp.259-268.

- Ferdinand, Augusty, 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, edisi 2, Semarang: BP Undip.
- Filak, V. F. & Sheldon, K. M. 2003. Student Psychological Need Satisfaction and College Teacher-Course Evaluations. *Educational Psychology*, Vol. 23, No. 3, pp. 235-247.
- Fisher, Cynthia D. 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*. 24, pp. 753-777.
- Fleishman, Edwin A., E.F. Harris, and H.E., Burt, 1996. *Leadership and Supervision in Industry*. Bureau of Educational Research. Colombus: Ohio State University.
- Franco, L. M., Bennett, S., Kanfer, R., and Stubblebine, P. 2000. Health Worker Motivation In Jordan and Georgia: A Synthesis of Results. *Major Applied Research 5, Technical Paper 3*. Bethesda, MD: *Partnerships for Health Reform Project*, Abt Associates Inc. pp. 1-29.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., and Jantzi, D. 2003. Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*. 41(3), pp. 228 – 256.
- Gelade, Garry A. 2003. The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 56, pp 383-404.
- George, J. M., and Gareth R. Jones. 2002. *Organizational Behavior*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghozali, I. dan Fuad, 2005. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James, H. Donnelly. 1996. *Organization Behavior-Structure-Process*. Seventh Edition, Boston: Erwin Homewood.
- _____. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan, Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Gordon, Judith R., R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane, R. Premeaux, 1990. *Management and Organizational Behavior*. Allyn and Bacon. Boston College.

- Gruneuhberg, M. Michael, 1976. *Job Satisfaction*. New York: John Wiley and Son. Inc.
- Hair, J.F., Anderson Rolp. Tatham E., Ronald L., and Black, William C., 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New York; Prentice Hall International Inc.
- Hamid, Arnita. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*. Disertasi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Hani, Handoko, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1996. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hater, J.J. and Bass, B., 1988, 'Supervisors' evaluations and and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership', *Journal of Applied Psychology* 73, 695-702.
- Heru, Tri. 2002. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional: Pengujian Augmentation Hypothesis*, Thesis. UGM Jogjakarta.
- Hodgetts, Richard M, and Fred, Luthans, 1994. *International Management*. Second Edition, New York: McGraw-Hill.
- House, Robert J., and Mitchell, T.R., 1974. Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3(Fall), pp.81-108.
- Hughes, Ginnetts, and Curphy, 1999. *Leadership: Anhancing The Lessons of Axperience*. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Hult, G.T.M., David J.K., and Brian, R.C., 2006. Leadership, The Buying Center, and Supply Chain Performance: A Study of Linked Users, Buyers, and Suppliers. *Industrial Marketing Management*. Vol.6.No. 16. pp.1-11.
- Ichikawa, A., 1993. Leadership as a Form of Culture: Its Present and Future State in Japan. *International Review of Strategic Management Journal*, 11(4): pp. 473-480
- Jacobs, T.O., and Jaques, E. 1990. Military Executive Leadership. In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281-295
- Judge, Sir Paul. 2003. 'Standard-bearer', *Professional Manager*, vol. 12, no.1, pp. 18-25.

- Judge, T.A., and Joyce, E. Bono, 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol.85, No. 5, pp. 751-765
- Judge, T.A., and Locke, E.A. 1993. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- Judge, Timothy A., and Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association. 4. pp.755-768.
- Katzell, R.A., 1964. *Personal Value, Job Satisfaction and Job Behavior. A Man in a World of Work*. Edited by H. Borow. Boston: Houghton Mifflin.
- Kerlinger, F.N., 1993. *Foundation of Behavior Research*, Third Edition, diterjemahkan oleh L.R. Simatupang, Yogyakarta: Gadjah MadaUniversity Press.
- Koetjaraningrat, 1984. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Cetakan V, Jakarta: Gramedia.
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg, J.R., 1995. The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: pp. 319-333
- Kompas, 12 Mei 2005. *Dilema Pengelolaan BUMN*. Hal. 7.
- _____, 24 Februari 2006. *27 BUMN Terancam*. Hal. B.
- _____, 26 Februari 2007. *BUMN Kebun, Sebaiknya Dipilih Langkah Restrukturisasi Bertahap*. Hal. 19.
- Kotter, John P., 1990a, May-June. What leaders really do? *Harvard Business Review*, 103-111.
- _____. 1990b. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- _____. 1999. *What leaders really do? Harvard Business Review Book*. Diterjemahkan oleh: Julius A. Mulyadi. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2000. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristen, Fortmann, Benjamin A. Feinzimer, Chris Thompson, Brooke Glover, Alethea Moraes, and Mark, Frame, 2003. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment.

Poster Session presented at the 24th annual IOOB conference, Akron, OH, pp.1-26.

- Kusman, Maman, 1999. *Perilaku Organisasi*. Magister Manajemen, Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Ladebo, O. J. 2005. Effects of Work-related Attitudes on the Intention to Leave the Profession: An Examination of School Teachers in Nigeria. *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 33, No. 3, pp. 355-369.
- Levine, Mindy Fivush. 2000. The Importance of Leadership: An Investigation of Presidential Style at Fifty National Universities. *Dissertation*. Texas: University of North Texas.
- Lewis, Pemala S., Stephen, H. Goodman, and Fandt, Patricia M. Goodman, 2004, *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Fourth Edition, Canada: South-Western.
- Litzenberg, K.K. and Schneider, V.E. 1988. Educational priorities for tomorrow's agribusiness leaders. *Agribusiness: An International Journal* Vol.4. pp. 187-195.
- Luthans, F., Paul, R., and Baker, D., 1981. An Experimental Analysis of The Impact of Contingent Reinforcement on Salesperson Performance Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 66 : pp. 314-323.
- Luthans, F. 1998. *Organisational Behaviour*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar P., 1993. *Psikologi Perusahaan*. Bandung: Penerbit Trigenda Karya.
- Masi, J. Rapph, and Robert, A. Cooke, 2000. Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.8. No.1. pp: 16-47.
- Masyitoh, N., 1998. *Pengaruh Unsur-unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Perusahaan Sepatu yang Go-Public*. Tesis pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya (Tidak dipublikasikan).
- Mathieu, I., and Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, G.A., Brown, T.S.J., Browme, M.N., and Kubasek, N., 1998. Do We Really Want More Leaders in Business? *Journal of Business Ethic*. 17: pp. 1727-1736.

- McClelland, D. C. and Boyatzis, R. E. 1982. Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*. 67. pp.737-743.
- Meindl, J.R., and Ehrlich, S.B., 1987. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, John P., Thomas, E.B., and Christian, V., 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol.89. No.6 pp. 991-1007.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N. 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Mitcell, T.R. 1997. "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", *Research in Organizational Behavior*. Vol. 19, pp. 61-67.
- Moenir, 1995. *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Mooday, R.T., Porter, L.W., & Steer, R.M. (1982). *Employees organization linkages*. New York: Academic Press.
- Moorhead, Gregory, and W. Griffin, Ricky, 1995. *Organizational Behavior: Managing People and Organization*. Fourth Edition, Toronto, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrow, P.C. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich. Connecticut: JAI Press Inc.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organizations. *Psychologies*. 41 (4). pp.160-170.
- Mueller, Daniel J. 1986. *Measuring Social Attitudes*. New York: Teachers College Press.
- Mullins, Laurie J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. Seventh edition, London: Prentice Hall.
- Narimawati, Umi. 2007. *The Influence of Work Satisfaction, Organizational*

Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(7). pp. 549-557.

Naquin, Sharon S., and Elwood F. Holton III. 2002. The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 13, No.4, Wiley Periodical Inc.

Neihoff, Brian P., Enz Cathy A., and Grover, Richard A. 1990. The Impact of Top Management Action on Employee Attitude and Perceptions. *Group & Organization Studies*. 15(3): pp. 337-352.

Nguni, S., Peter S., and Eddie D. 2006. Transformational and Transactional Leadership Effects On Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Promary Schools: The Tanzanian Case, *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 17. No.2. pp. 145-177.

Nimran, U. 1999. *Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Surabaya: CV. Citra Media.

Nitisemito, Alex. 1986. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nugroho, Riant D., dan Ricky Siahaan. 2005. *BUMN Indonesia, Isu, Kebijakan, dan Strategi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Pascoe, C., Ali, I., and Warne, L. 2002 Collaborative Knowledge Development, Dialogue, and Team Building: Findings from research into social learning in the Australian Defence Organization, *Proceedings of the 2001 Australian Conference for Knowledge Management and Intelligent Decision Support*, 10-11 December 2001, Monash University, Melbourne, in press.

Peretomode, V. F. 1991. *Educational Administration: Applied Concepts and Theoretical Perspective*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers.

Pfeffer, J., 1977. The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2(1): pp. 10-12.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H., 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. Vol. 22 pp. 259-298.

Popper, M., and Zakkai, E. 1994. Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (6): 3-7.

- Porter, Lyman W., 1967. The Effect of Job Satisfaction on The Performance of Industrial Relations. *Academy of Management Journal*. October 1967. University of Toronto. pp. 20-28.
- Porter, Lyman W., and Steers R.M. 1973. Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turn Over and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80 (2): 151-176.
- Randall, M.D., and Cote, J.A. 1991. "Interrelationships of Work Commitment Constructs." *Work and Occupation*, 18(2): 194-211.
- Reio, T. G., Jr., and Callahan, J. 2004. Affect, Curiosity, and Socialization-Related Learning: A Path Analysis of Antecedents to Job Performance. *Journal of Business and Psychology*. 19. pp.3-22.
- Robbins, P. Stephen, 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Rotemberg, J.J., and Saloner, G., 1993. Leadership style and incentives. *Management Science*, 39(11), 1299-1318.
- Sarros, J.C. and Butchatsky, O., 1996, *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Business.
- Schermerhorn, John, James, G. Hunt, and Richard, N. Osborn, 1991. *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. United States: John Wiley and Sons Inc.
- Scholl, R. W. 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, pp. 589-599.
- Schroer, Joachim, Guido Hertel, 2007. Voluntary Engagement in an Open Web-based Encyclopedia: Wikipedians, and Why They Do It. [Http://www.abopsychologie.uni-wuerzburg.de/virtualcollaboration/](http://www.abopsychologie.uni-wuerzburg.de/virtualcollaboration/), and The F/OSS Research Community, pp. 1-49.
- Schumacker, Randall E., and Richard, G. Lomax. 1996. *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Mahwah New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Scott, David F., 1966. *Organizational Behavior*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company.
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods for Business*, New York: John Willey and Sons. Inc.

- Simamora, Hendry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Soeratno dan Arsyad L. 1993. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. 1998. Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621–634.
- Sorrentino, Elizabeth A. Nalli, Betty, Scherriesheim, and Chester. 1992. *The Effect of Head Nurse Behaviors on Nurse Job Satisfaction and Performance*. Chicago: Hospital & Health Service Administration.
- Sosik, John J., 1997. Effect of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Sumputer-Mediated Groups. *Group & Organization Management*, 22 (4): pp 460-487.
- Staw, Barry M., 1991. *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. International Editions. New Delhi: Maxwell Macmillan.
- Steers, Richard M. 1980. *Efektivitas Organisasi*, Penerjemah Magdalena Jamin, LPPM, Jakarta: Erlangga.
- _____, 1984. Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of The Literature. *Journal of Psychology*. 25: pp. 35-71.
- Steers, Richard M., Porter, Lyman W., and Bigley, Gregory A., 1996. *Motivation and Leadership at Work*, 7th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Stoner, James, A.F. 1978. *Management*, New Jersey: Prentice Hall, Inc. Engelwood Cliffs.
- Su-Yung Fu, 2000. *The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The case of Expatriates*. Master's Tesis. URN. etd-0201101-153856. Email-M8645413@student.nsysu.edu.tw.
- Suliyanto. 2005. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Takata, T., 1998. Plato on Leadership. *Journal of Business Ethics*. 17 : pp. 785-798.
- Testa, Mark R. 2001. Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*. 135 (2). pp. 226-236.

- The HayGroup: Alain Mitrani, Murray, Dalziel and David, Fitt. 1992. Competency Based Human Resources Management. London: Kogan Page Limited.
- Tjiptoherijanto, P. dan Soesetyo B. 1992. *Ekonomi Kesehatan*, Jakarta. Pusat Antar Universitas Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Tondok, Marselius Sampe dan Rita Andarika. 2004. Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*. Vol. 1, No.1. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang
- Umar, H., 1999. *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, Jakarta: Gramedia.
- Vroom, Victor H., and Yetton, Philip W., 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M., 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Wexley, K.N., and Yukl Gary, 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. New Delhi: Richard D. Irwin.
- Yammarino, F.J., and Bass, B.M. 1990. Long-term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects among Naval Officers. In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America. pp. 151-170.
- Yukl, Gary A., 1989. Managerial Leadership: A Review of The Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2): pp. 251-289.
- _____, 1994. *Leadership in Organization*. 3rd Ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, Gary A., and Clemence J., 1984. A test of path-goal theory of leadership using questionnaire and diary measure of behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meeting*, pp. 174-177.
- Yukl, Gary A., and van Fleet, D.D., 1992. Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.3 (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Zhu, W., May, D.R., and Avolio, B.J., 2004. The Impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-27.

LAMPIRAN 1

PETA TEORI

Lampiran 1 PETA TEORI

No.	PENELITI (TAHUN)	JUDUL	PENELITIAN	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1.	Pablo Cardona and Raul Lagomarsino (2003)	<i>Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions</i>	Penelitian bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model yang menghubungkan perilaku pemimpin, komitmen organisasional, dan <i>organizational citizenship behavior (OCBs)</i>	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Disamping itu, komitmen organisasional sebagai variabel perantara antara perilaku kepemimpinan dan OCB.
2.	Abraham Carmeli and Anat Freund (2004)	<i>Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation</i>	Penelitian ini menguji hubungan yang terjadi antara <i>work commitment</i> (komitmen kerja), <i>job satisfaction</i> (kepuasan kerja), <i>job performance</i> (kinerja kerja) dari para pengacara yang bekerja di perusahaan hukum swasta di Israel	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan model komitmen: <i>work group attachment, organizational commitment (effective commitment), career salience (commitment)</i> , dan <i>job involvement</i> , berpengaruh terhadap kepuasan kerja kecuali untuk hubungan antara keterlibatan kerja (<i>job involvement</i>) dan komitmen berkelanjutan komitmen (<i>continuance commitment</i>). Temuan yang menarik dari penelitian ini adalah kepuasan kerja mempunyai peran mediating dalam hubungan antara komitmen kerja dan kinerja kerja.

Lampiran 1 PETA TEORI

No.	PENELITI (TAHUN)	JUDUL	PENELITIAN	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
3.	Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika (2004)	Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan	Tujuan penelitian adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja pada Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera Selatan	Teknik analisis data menggunakan <i>multiple regression, partial correlation, Pearson's Product Moment</i> dan <i>t-test analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan: (1) terdapat hubungan yang signifikan dan positif persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja; (2) terdapat hubungan yang tidak signifikan dan negatif antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja; (3) persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara bersama-sama, berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan kepuasan kerja; dan (4) kepuasan kerja karyawan perempuan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan laki-laki, berkaitan dengan kelima faktor kepuasan kerja, yaitu faktor pekerjaan, rekan kerja, gaji, promosi, dan pimpinan.

No.	PENELITI (TAHUN)	JUDUL	PENELITIAN	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
4.	Sharon S. Naquin and Elwood F. Holton III (2002)	<i>The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning</i>	Penelitian ini bertujuan menguji tingkat dimensi dari Model kepribadian (personality) <i>The Five- Factor, affectivity</i> dan komitmen kerja (meliputi <i>work ethic, job involvement, affective commitment, dan continuance commitment</i>) yang mempengaruhi motivasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan melalui pembelajaran.	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek-efek dispositional berpengaruh signifikan terhadap motivasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan melalui pembelajaran
5.	Kristen Fortmann, Benjamin A. Feinzimer, Chris Thompson (2003)	<i>The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment</i>	Menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen afektif bawahan	Regresi berganda	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai nilai tambah dalam memprediksi komitmen afektif dibanding kepemimpinan transaksional. Inspirational motivation adalah skala tambahan dari kepemimpinan transformasional yang menghasilkan kontribusi tambahan yang unik untuk memprediksi komitmen afektif.

Lampiran 1 PETA TEORI

No.	PENELITI (TAHUN)	JUDUL	PENELITIAN	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
6.	Masyitoh (1998)	Pengaruh Unsur-unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional pada Perusahaan Sepatu yang Go-Public	Tujuan penelitian menguji pengaruh unsur-unsur motivasi kerja dan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja karyawan operasional para perusahaan sepatu yang <i>go-public</i> di Jawa Timur.	Regresi berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara unsur-unsur motivasi terhadap prestasi kerja karyawan operasional pada perusahaan sepatu yang <i>go-public</i>
7.	William L. Koh <i>et al.</i> (1995)	<i>The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore</i>	Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap sikap guru dan performansi siswa di Singapura	Regresi berganda	(1) kepemimpinan transformatif berpengaruh secara signifikan dalam memberi nilai tambah terhadap kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen terhadap organisasi, perilaku keanggotaan organisasi dan kepuasan guru, (2) kepemimpinan transformatif juga berpengaruh tidak langsung terhadap prestasi akademik, dan (3) kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan dalam memberi nilai tambah terhadap kepemimpinan transformatif dalam memprediksi <i>outcome</i> .

Lampiran 1 PETA TEORI

No.	PENELITI (TAHUN)	JUDUL	PENELITIAN	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
8.	Masi R.J. and Cooke A. Robert (2000)	<i>Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity</i>	Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap motivasi bawahan, pemberdayaan norma-norma dan produktivitas organisasi	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi bawahan dan sebaliknya terdapat korelasi negatif antara kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap kualitas dan produktivitas organisasi.
9.	Armita Hamid (2002)	Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara.	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja pada karyawan di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) budaya organisasi baru berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (b) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja; (c) budaya organisasi baru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja; dan (d) budaya organisasi baru berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja secara tidak langsung melalui pemberian motivasi kerja secara intensif sebagai variabel antara.

Lampiran 1 PETA TEORI

241

No.	PENELITI (TAHUN)	JUDUL	PENELITIAN	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
10.	Diana Sulianti K. Tobing (2009)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara	Structural equation modeling (SEM)	Hasil studi menunjukkan: 1) Kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 2) Kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap komitmen organisasional; 3) Kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap motivasi karyawan; 4) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan; 5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan; 6) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; 7) Komitmen organisasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan; 8) Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan; 9) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

LAMPIRAN 2

KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

No.

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu

Kepala Urusan/Asisten Kepala/Kepala Dinas

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II, III, IV DI SUMATERA UTARA

Di

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan diadakannya penelitian di PT. Perkebunan Nusantara II, III, IV Wilayah Sumatera Utara, maka bersama dengan surat ini, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang kami paparkan. Jawaban yang diberikan tidak berdasarkan tekanan dari pihak manapun dan data pegawai dirahasiakan.

Adapun judul penelitian ini adalah: *"Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II, III, IV di Sumatera Utara"*.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Peneliti

Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.
Mahasiswa Program Doktor
Universitas Airlangga
Surabaya

KUESIONER PENELITIAN

Bagian I

Pada bagian ini disajikan pertanyaan seputar data pribadi karyawan. Pertanyaan diisi dengan melingkari salah satu pilihan jawaban yang sesuai atau menuliskan data pribadi bapak/ibu pada daerah titik-titik.

1. Lokasi Kebun :
2. Jabatan :
3. Golongan : III, IV / A, B, C, D*
4. Pendidikan : Sarjana (S-3 / S-2 / S-1), D-3, SMA**, dll:.....
5. Masa Kerja :tahun.....bulan
7. Jenis Kelamin : Lk / Pr

*) Lingkari sesuai golongan/ruang.

**) Lingkari sesuai dengan tingkat pendidikan

Bagian II

Pada bagian ini akan dimohon Bapak/Ibu memberikan jawaban dengan memberikan tanda (✓) pada ☐ pilihan jawaban yang sesuai dengan apa yang dirasakan Bapak/Ibu sebagai karyawan PTPN.

- SS = SANGAT SETUJU
- S = SETUJU
- CK = CUKUP SETUJU
- KS = KURANG SETUJU
- STS = SANGAT TIDAK SETUJU

1. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**i. Pengaruh Idealisme**

1. Saudara merasa bahwa atasan memberikan pengaruh yang dapat meningkatkan emosi-emosi yang kuat sehingga mendorong Saudara untuk lebih baik lagi bekerja

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Atasan memberitahukan dan menjelaskan visi dan misi perusahaan sehingga Saudara mengetahui peran Saudara dalam operasionalisasi perusahaan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Atasan Saudara adalah seorang yang jujur dalam menjalankan tugas/pekerjaannya sebagai pimpinan sehingga mendorong Saudara untuk melakukan hal yang sama

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

ii. Inspirasi

1. Tujuan-tujuan yang disampaikan Atasan Saudara dengan cara yang sederhana sehingga membantu Saudara untuk memahaminya

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Harapan-harapan yang lebih tinggi disampaikan Atasan Saudara ditujukan untuk pencapaian kinerja Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

Lampiran 2 KUESIONER PENELITIAN

iii. Merangsang Intelektual

1. Atasan Saudara mampu meningkatkan kesadaran Saudara untuk mengatasi masalah-masalah yang ada dalam pekerjaan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Atasan Saudara mampu mempengaruhi Saudara untuk memandang permasalahan dari sebuah perspektif (sudut pandang) baru

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Atasan Saudara menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

iv. Perhatian Pribadi

1. Atasan Saudara memberikan saran untuk perbaikan jika Saudara melakukan kesalahan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Atasan Saudara memberikan pengarahan guna meningkatkan kemampuan atau keterampilan Saudara dalam bekerja

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Atasan Saudara memberikan pengalaman-pengalamannya tentang pengembangan untuk mendukung kemampuan atau keterampilan Saudara dalam bekerja

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. KEPUASAN KERJA

i. Faktor Internal

1. Saudara merasa puas dengan pekerjaan Saudara sekarang ini

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Saudara merasa puas dengan variasi yang ada dalam pekerjaan Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Saudara merasa puas dengan Otonomi (wewenang) yang Saudara miliki dalam menjalankan pekerjaan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

Lampiran 2 KUESIONER PENELITIAN

247

4. Saudara merasa puas dengan pencapaian tujuan pekerjaan Saudara
5. Tanggapan Saudara terhadap umpan balik dan pemahaman Saudara terhadap pekerjaan

ii. Faktor Eksternal

1. Saudara merasa puas dengan pencapaian tujuan pekerjaan atau penyelesaian pekerjaan Saudara
2. Saudara merasa puas dengan supervisi (kualitas manajemen) di lingkungan kerja Saudara
3. Saudara merasa puas dengan peluang-peluang yang diberikan perusahaan dalam pekerjaan Saudara
4. Saudara merasa puas dengan keamanan kerja di perusahaan tempat Saudara bekerja
5. Saudara merasa puas dengan interaksi sosial di lingkungan kerja Saudara
6. Saudara merasa puas dengan budaya organisasi di perusahaan Saudara
7. Saudara merasa puas dengan kompensasi (penghasilan) yang Saudara terima dihubungkan dengan beban kerja Saudara
8. Saudara merasa puas dengan peran senioritas (lamanya berada dalam satu posisi jenjang karir)

iii. Faktor Individual

1. Saudara merasa puas dengan komitmen Saudara terhadap pekerjaan

Lampiran 2 KUESIONER PENELITIAN

248

2. Harapan-harapan Saudara dalam bekerja telah memuaskan Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Keterlibatan Saudara selama ini dalam pekerjaan, oleh atasan, memberikan kepuasan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
4. Saudara merasa puas dengan perbandingan usaha yang Saudara lakukan dalam penyelesaian pekerjaan terhadap imbalan yang Saudara terima

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
5. Saudara merasa puas dengan pengaruh teman kerja dalam lingkungan pekerjaan Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
6. Saudara merasa puas dengan opini/pendapat dari orang lain yang mendukung pekerjaan Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
7. Secara keseluruhan, Saudara merasa lebih puas saat ini dibandingkan pada waktu Saudara baru mulai bekerja di perusahaan ini

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. KOMITMEN ORGANISASIONAL

i. Komitmen Afektif

1. Saudara merasa sebagai bagian dari suatu keluarga di perusahaan tempat Saudara bekerja

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Saudara mengenali seluk beluk perusahaan tempat Saudara bekerja dengan pasti

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Saudara merasa bahwa permasalahan yang dihadapi perusahaan juga merupakan permasalahan Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
4. Saudara merasa bangga dapat bekerja di perusahaan tempat Saudara bekerja saat ini

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

Lampiran 2 KUESIONER PENELITIAN

ii. Komitmen Afektif

1. Saudara merasa enggan berhenti bekerja dari perusahaan karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Saudara merasa enggan berhenti bekerja dari perusahaan karena pertimbangan biaya yang akan Saudara keluarkan jika Saudara berhenti sekarang

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Saudara merasa enggan berhenti bekerja dari perusahaan karena kekhawatiran ketersediaan pilihan pekerjaan di perusahaan lain

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
4. Saudara merasa enggan berhenti bekerja dari perusahaan karena membutuhkan pertimbangan pengorbanan dimana perusahaan lain mungkin tidak memberikan manfaat yang sama

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

iii. Komitmen Normatif

1. Merupakan suatu kewajiban bagi Saudara untuk menetap di perusahaan tempat Saudara bekerja saat ini

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
2. Saudara merasa enggan berhenti bekerja dari perusahaan meskipun tersedia peluang

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
3. Saudara merasa bersalah jika berhenti bekerja/pindah ke perusahaan lain

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----
4. Saudara merasa bahwa perusahaan tempat Saudara bekerja layak menerima loyalitas dari para karyawannya

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

4. MOTIVASI

i. **Kebutuhan untuk Sukses**
(*Need For Achievement*)

1. Saudara merupakan sosok yang mau mengambil risiko

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. Saudara merupakan sosok yang mau mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. Saudara merasa suatu kebutuhan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan dengan benar atau tidak

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

4. Saudara mempunyai kebutuhan melakukan perbaikan secara personal

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

5. Saudara mempunyai kebutuhan melakukan inovasi dan efisiensi

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

ii. **Kebutuhan untuk Afiliasi**
(*Need For Affiliation*)

1. Saudara mempunyai kebutuhan untuk bekerja sama

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. Saudara mempunyai kebutuhan membangun hubungan yang harmonis

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. Saudara mempunyai kebutuhan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

iii. **Kebutuhan Kekuasaan**
(*Need For Power*)

1. Saudara mempunyai kebutuhan mempengaruhi orang lain melalui tindakan atau kata-kata

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. Saudara mempunyai kebutuhan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kekuatan pribadi

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. Saudara mempunyai kebutuhan untuk memperhatikan reputasi orang lain

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

4. MOTIVASI

i. Kebutuhan untuk Sukses
(*Need For Achievement*)

1. Saudara merupakan sosok yang mau mengambil risiko

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. Saudara merupakan sosok yang mau mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. Saudara merasa suatu kebutuhan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan dengan benar atau tidak

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

4. Saudara mempunyai kebutuhan melakukan perbaikan secara personal

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

5. Saudara mempunyai kebutuhan melakukan inovasi dan efisiensi

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

ii. Kebutuhan untuk Afiliasi
(*Need For Affiliation*)

1. Saudara mempunyai kebutuhan untuk bekerja sama

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. Saudara mempunyai kebutuhan membangun hubungan yang harmonis

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. Saudara mempunyai kebutuhan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

iii. Kebutuhan Kekuasaan
(*Need For Power*)

1. Saudara mempunyai kebutuhan mempengaruhi orang lain melalui tindakan atau kata-kata

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. Saudara mempunyai kebutuhan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kekuatan pribadi

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. Saudara mempunyai kebutuhan untuk memperhatikan reputasi orang lain

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

KUESIONER PENELITIAN

No.

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu

Manajer Kebun/Kepala Bagian/

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II, III, IV DI SUMATERA UTARA

Di

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan diadakannya penelitian di PT. Perkebunan Nusantara II, III, IV Wilayah Sumatera Utara, maka bersama dengan surat ini, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang kami paparkan. Jawaban yang diberikan tidak berdasarkan tekanan dari pihak manapun dan data pegawai dirahasiakan.

Adapun judul penelitian ini adalah: *"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II, III, IV di Sumatera Utara"*.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Peneliti

Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.
Mahasiswa Program Doktor
Universitas Airlangga
Surabaya

KUESIONER PENELITIAN

Bagian I

Pada bagian ini disajikan pertanyaan seputar data pribadi karyawan. Pertanyaan diisi dengan melingkari salah satu pilihan jawaban yang sesuai atau menuliskan data pribadi bapak/ibu pada daerah titik-titik.

- 1. Lokasi Kebun :
- 2. Jabatan :
- 3. Golongan : III, IV / A, B, C, D*
- 4. Pendidikan : Sarjana (S-3 / S-2 / S-1), D-3, SMA**, dll:.....
- 5. Masa Kerja :tahun.....bulan
- 7. Jenis Kelamin : Lk / Pr

*) Lingkari sesuai golongan/ruang.
**) Lingkari sesuai dengan tingkat pendidikan

Bagian II

Pada bagian ini akan dimohon Bapak/Ibu memberikan jawaban dengan memberikan tanda (✓) pada ☐ pilihan jawaban yang sesuai dengan apa yang dirasakan Bapak/Ibu sebagai karyawan PTPN.

- SS = SANGAT SETUJU
- S = SETUJU
- CK = CUKUP SETUJU
- KS = KURANG SETUJU
- STS = SANGAT TIDAK SETUJU

KINERJA KARYAWAN

1. Dalam hal pekerjaan/tugas, bawahan Saudara ini menyelesaikannya sesuai dengan jadwal/periode yang telah ditentukan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

2. Dalam kualitas hasil kerja, pencapaian yang bawahan Saudara ini lakukan sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan dan kesiapannya

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

3. Bawahan Saudara ini memahami pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

4. Bawahan Saudara ini sering menghasilkan gagasan-gagasan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dalam pekerjaan yang murni dari pemikiran bawahan Saudara

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

5. Bawahan Saudara ini selalu bersedia bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

Lampiran 2 KUESIONER PENELITIAN

255

6. Bawahan Saudara ini sangat menyadari dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

7. Bawahan Saudara ini sangat bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai tanggung jawab yang besar

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

8. Dalam lingkungan pekerjaan, Bawahan Saudara ini termasuk sosok yang suka bergaul dan mampu mengendalikan emosi

SS	S	CS	KS	STS
----	---	----	----	-----

LAMPIRAN 3

TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)															
No.	X1.1			X1.2			X1.3			X1.4			X1.4.3		
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	2	2
4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4
5	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
7	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
8	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	5	4
9	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
10	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	3	5	5
13	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
14	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
15	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4
18	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
19	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5
20	4	4	5	4	5	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4
21	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	1	1	3	3
22	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
26	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
27	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
28	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
29	3	3	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4
30	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5
31	3	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	2

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)																						
	X1.1			X1.2			X1.3			X1.3.1			X1.3.2			X1.3.3			X1.4				
No.	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.4				
32	4	5	5	4.67	4	5	4.50	4	4	4	4.00	4	3	4	4.00	4	5	4	4.33				
33	4	4	4	4.00	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	2	2.67				
34	4	4	4	4.00	3	3	3.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	3.67				
35	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00				
36	4	5	4	4.33	4	4	4.00	4	3	4	3.67	5	4	4	3.67	5	4	5	4.67				
37	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00				
38	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00				
39	3	3	3	3.00	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	4	3	3	3.33				
40	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00				
41	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00				
42	5	5	5	5.00	5	3	4.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00				
43	4	4	5	4.33	4	5	4.50	5	4	4	4.67	5	4	5	4.67	5	4	5	4.67				
44	5	5	4	4.67	4	4	4.00	3	4	4	3.67	4	4	4	3.67	4	3	3	3.33				
45	4	4	5	4.33	4	4	4.00	4	4	4	3.67	4	4	3	3.67	4	3	4	3.67				
46	4	4	4	4.00	3	4	3.50	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00				
47	4	4	4	4.00	3	4	3.50	4	4	4	3.67	4	4	3	3.67	3	4	4	3.67				
48	3	4	4	3.67	3	3	3.00	4	4	4	3.67	4	4	3	3.67	4	3	3	3.33				
49	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00				
50	5	4	5	4.67	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	5	5	4.67				
51	5	4	4	4.33	3	3	3.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	5	3	4	4.00				
52	5	5	5	5.00	4	5	4.50	5	4	3	4.00	5	4	3	4.00	3	3	3	3.00				
53	4	4	5	4.33	5	4	4.50	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	4	5	4.33				
54	4	5	5	4.67	5	4	4.50	5	5	4	4.67	5	5	4	4.67	5	4	5	4.67				
55	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	5	5	4.33				
56	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	4	5	4.67	5	4	5	4.67	4	5	4	4.33				
57	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00				
58	3	4	3	3.33	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00				
59	4	4	3	3.67	3	4	3.50	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	4	4	3.67				
60	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	3	3	3.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00				
61	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	4	4	4.33	5	5	4	4.33	5	5	5	5.00				
62	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	3	3	3.33				

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)																			
	X1.1		X1.1.2		X1.1.3		X1.1		X1.2		X1.2.2		X1.3						
No.	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.4				
63	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
64	5	5	5	5.00	5	5	5.00	4	4	5	5.00	5	5	5	4.33	5	5	4	4.67
65	4	5	4	4.33	4	4	4.00	4	4	3	4.00	4	3	3	3.33	4	4	4	4.00
66	4	4	4	4.00	3	3	3.00	2	2	2	2.00	2	3	3	3.33	4	4	4	4.00
67	5	5	5	5.00	5	5	5.00	4	4	5	4.33	4	4	5	4.33	4	4	5	4.33
68	4	3	5	4.00	4	4	4.00	4	5	4	4.33	5	4	4	4.33	4	4	4	4.33
69	4	5	5	4.67	4	5	4.50	3	5	5	4.33	3	4	4	4.33	4	5	4	4.33
70	4	5	5	4.67	4	4	4.00	5	5	4	4.67	3	4	4	4.67	3	4	5	4.00
71	4	5	4	4.33	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	4	4.00
72	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	4	4.00
73	5	5	5	5.00	5	5	5.00	4	4	5	5.00	4	5	5	5.00	5	5	4	4.33
74	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
75	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33	4	5	5	4.67	4	4	4	4.67
76	5	5	5	5.00	5	5	5.00	4	3	3	3.33	2	3	3	4.00	4	4	4	4.00
77	4	5	4	4.33	4	4	4.00	2	2	2	2.00	4	4	5	5.00	3	3	3	2.67
78	4	4	4	4.00	3	3	3.00	4	4	5	4.33	5	4	4	4.33	4	5	4	4.33
79	5	5	5	5.00	5	5	5.00	4	5	4	4.33	3	4	4	4.33	5	4	4	4.33
80	4	3	5	4.00	4	4	4.00	3	5	5	4.33	3	4	4	4.33	3	4	5	4.00
81	4	5	5	4.67	4	5	4.50	5	5	4	4.67	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
82	4	5	5	4.67	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	5	5	4.33	4	5	4	4.33
83	4	5	4	4.33	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	3	3	4.00	5	4	4	4.00
84	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	4	3	4.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
85	5	4	5	4.67	3	3	3.00	5	5	5	5.00	4	4	5	4.33	4	5	4	4.33
86	5	4	4	4.33	4	5	4.50	5	5	4	4.67	5	4	5	4.67	5	4	5	4.67
87	5	5	5	5.00	5	4	4.50	5	4	5	4.67	4	5	4	4.33	4	5	4	4.33
88	4	4	5	4.33	5	4	4.50	4	4	5	4.33	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
89	4	5	5	4.67	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
90	5	5	5	5.00	5	5	5.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
91	4	5	4	4.33	4	5	4.50	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
92	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	2	2	3	2.33	3	3	3	3.67
93	3	4	3	3.33	4	4	4.00	3	3	4	3.33	5	4	3	4.00	3	4	3	4.00

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)																
No.	X1.1		X1.2		X1.3		X1.4		X1.4.1		X1.4.2		X1.4.3		X1.4	
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.4	
94	4	3	5	4.00	4	4	4.00	4	4	3	3.67	3	2	1	2.00	
95	5	4	4	4.33	5	5	5.00	4	4	5	4.33	4	4	4	4	4.00
96	4	5	5	4.67	5	4	4.50	4	4	4	4.00	3	4	3	3.33	4.00
97	4	5	5	4.67	4	5	4.50	5	4	4	4.33	3	4	4	4	3.67
98	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	3	3.67	2	4	3	3.00	3.00
99	3	5	5	4.33	4	3	3.50	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00
100	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	4	5	4.67	4.67
101	4	4	3	3.67	5	4	4.50	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.67
102	4	4	4	4.00	4	3	3.50	3	4	4	3.67	4	4	4	4	4.00
103	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	5	4.33	5	5	5	5	5.00
104	3	3	3	3.00	4	3	3.50	3	3	3	3.00	2	2	3	3	2.33
105	4	4	5	4.33	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	3	3.67
106	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
107	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.67
108	5	5	4	4.67	4	4	4.00	4	4	5	4.33	4	5	5	5	4.67
109	5	5	5	5.00	4	3	3.50	5	5	4	4.67	5	4	4	4	4.33
110	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
111	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4.00	2	2	3	3	2.33
112	5	5	5	5.00	5	4	4.50	5	4	4	4.33	3	5	4	4	4.00
113	4	4	5	4.33	3	2	2.50	4	4	3	3.67	4	3	4	4	3.67
114	4	5	5	4.67	3	4	3.50	4	4	3	3.67	2	4	4	4	3.33
115	1	1	1	1.00	1	1	1.00	1	1	1	1.00	1	1	1	1	1.00
116	5	5	5	5.00	4	3	3.50	5	5	4	4.67	4	5	5	5	4.67
117	2	2	2	2.00	3	2	2.50	2	3	3	2.67	2	2	4	4	2.67
118	3	4	4	3.67	4	4	4.00	4	2	4	3.33	4	4	4	4	4.00
119	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	3	3.67	3	3	3	4	3.33
120	4	4	4	4.00	3	3	3.00	3	3	3	3.00	2	2	3	3	2.33
121	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4.67
122	4	4	4	4.00	3	4	3.50	5	4	5	4.67	3	3	3	3	3.00
123	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	4	4	4.33	5	5	4	4	4.67
124	4	4	4	4.00	3	4	3.50	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)																
No.	X1.1		X1.2		X1.3		X1.4		X1.5		X1.6		X1.7		X1.8	
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.4	
125	3	4	4	3.67	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	3	3	3.33	
126	4	4	3	3.67	5	5	5.00	4	4	4	4.00	3	4	4	3.67	
127	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4.00	2	4	3	3.00	
128	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	5	4.33	3	3	3	3.00	
129	3	3	3	3.00	4	4	4.00	5	5	4	4.67	5	4	5	4.67	
130	4	4	5	4.33	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	3.67	
131	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
132	4	4	4	4.00	4	3	3.50	5	4	4	4.33	5	5	5	5.00	
133	5	5	4	4.67	4	3	3.50	4	4	3	3.67	2	2	3	2.33	
134	5	5	5	5.00	4	3	3.50	4	4	3	3.67	4	4	3	3.67	
135	4	4	4	4.00	5	4	4.50	5	4	4	4.33	4	4	4	4.00	
136	4	4	4	4.00	3	2	2.50	4	4	3	3.67	3	4	4	3.67	
137	5	5	5	5.00	3	4	3.50	4	4	3	3.67	4	5	5	4.67	
138	4	4	5	4.33	3	2	2.50	1	1	1	1.00	5	4	4	4.33	
139	2	2	2	2.00	3	4	3.50	5	5	4	4.67	5	5	5	5.00	
140	3	4	4	3.67	1	1	1.00	2	3	3	2.67	2	2	3	2.33	
141	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	2	4	3.33	3	5	4	4.00	
142	4	4	4	4.00	3	2	2.50	4	4	3	3.67	4	3	4	3.67	
143	4	4	4	4.00	4	4	4.00	3	3	3	3.00	4	4	4	4.00	
144	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33	
145	5	5	5	5.00	3	3	3.00	5	4	5	4.67	2	2	3	2.33	
146	4	4	4	4.00	5	5	5.00	5	4	4	4.33	5	5	4	4.67	
147	3	4	4	3.67	3	4	3.50	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	
148	4	4	3	3.67	5	5	5.00	4	4	4	4.00	5	5	4	4.67	
149	4	4	4	4.00	3	4	3.50	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
150	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
151	3	3	3	3.00	5	5	5.00	4	4	5	4.33	3	4	3	3.33	
152	4	4	5	4.33	4	3	3.50	5	5	4	4.67	2	4	3	3.00	
153	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	
154	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	2	4	3.33	5	4	5	4.67	
155	5	5	4	4.67	4	3	3.50	4	4	3	3.67	3	4	4	3.67	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)																			
X1.1		X1.1.2		X1.1.3		X1.2		X1.3		X1.3.1		X1.3.2		X1.3.3		X1.4			
No.	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3	X1.3.2	X1.3.3	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.4	
156	5	5	5	5.00	4	3	3.50	3	3	3	3.00				4	4		4	4.00
157	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4.00				5	5		5	5.00
158	4	4	4	4.00	5	4	4.50	5	4	5	4.67				2	2		3	2.33
159	5	5	5	5.00	3	2	2.50	5	4	4	4.33				4	4		3	3.67
160	4	4	4	4.33	3	4	3.50	4	4	4	4.00				4	4		4	4.00
161	4	4	4	4.00	3	2	2.50	4	4	4	4.00				3	4		4	3.67
162	3	3	3	3.00	3	4	3.50	4	4	4	4.00				4	5		5	4.67
163	4	4	5	4.33	1	1	1.00	4	4	4	4.00				5	4		4	4.33
164	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	5	4.33				5	5		5	5.00
165	4	4	4	4.00	3	2	2.50	5	5	4	4.67				4	3		3	3.33
166	5	5	4	4.67	3	4	3.50	4	4	4	4.00				3	4		4	3.67
167	5	5	5	5.00	3	2	2.50	4	4	4	4.00				2	4		3	3.00
168	4	4	4	4.00	3	4	3.50	4	4	5	4.33				3	3		3	3.00

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	KEPUASAN KERJA (Y1)										Y1.3.7	Y1.3
	Y1.3		Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.3.4	Y1.3.5	Y1.3.6					
	Y1.3.1	Y1.3.2										
1	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3.57	
2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3.57	
3	5	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2.71	
4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4.43	
5	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2.86	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
7	5	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3.14	
8	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3.43	
9	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3.43	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.86	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
12	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.71	
13	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3.57	
14	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3.00	
15	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3.43	
16	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3.29	
17	5	1	4	1	3	4	3	4	4	1	2.71	
18	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3.57	
19	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1.71	
20	5	1	1	1	5	5	5	1	5	1	2.71	
21	4	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2.71	
22	5	3	3	2	3	4	4	1	3	1	3.00	
23	5	1	1	1	1	3	3	2	3	2	2.00	
24	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3.71	
25	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3.57	
26	5	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3.29	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
28	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3.71	
29	5	3	5	2	3	3	3	3	3	4	3.57	
30	4	3	2	2	4	4	4	3	4	3	3.14	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	KEPUASAN KERJA (Y1)										Y1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.2.8	Y1.2		
	Y1.1		Y1.1.1		Y1.1.2		Y1.1.3		Y1.1.4												Y1.1.5	
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.2	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.1.5											Y1.1	Y1.1
31	4	4	4	4	4	4	3	4	3.80	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3.38			
32	4	4	4	5	4	4	4	4	4.20	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.13			
33	3	4	4	4	4	4	3	4	3.60	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3.25			
34	3	3	3	3	3	4	3	4	3.20	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3.00			
35	4	4	5	4	4	4	4	4	4.20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.88			
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.25			
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3.25			
38	4	4	4	4	4	5	4	4	4.20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00			
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2.88			
40	3	3	3	3	3	4	4	4	3.40	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3.50			
41	3	3	3	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3.25			
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2.63			
43	4	4	4	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4.25			
44	3	3	3	3	3	4	3	4	3.40	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3.38			
45	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3.50			
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.88			
47	4	4	4	3	4	4	4	4	3.80	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3.50			
48	5	5	4	4	4	4	4	5	4.60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.88			
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00			
50	2	3	3	3	3	3	3	3	2.80	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3.13			
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00			
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	1	4	5	5	5	5	5	1	4.00			
53	5	5	5	5	5	5	5	4	4.80	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4.38			
54	4	4	4	4	4	5	5	5	4.60	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4.38			
55	4	3	3	3	3	4	5	4	4.00	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4.50			
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4.38			
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.25			
58	4	4	4	4	4	3	3	4	3.80	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3.88			
59	4	4	4	3	3	3	3	3	3.40	2	2	2	2	3	2	2	5	3	2.63			
60	2	2	2	3	3	3	3	3	2.60	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3.25			

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

		KEPUASAN KERJA (Y1)													
		Y1.3													
No.		Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.3.4	Y1.3.5	Y1.3.6	Y1.3.7	Y1.3						
31		4	3	4	3	2	4	4	3.43						
32		4	5	5	4	4	4	4	4.29						
33		4	3	3	4	4	4	4	3.71						
34		4	4	4	3	4	4	4	3.86						
35		5	5	5	4	4	4	4	4.43						
36		4	5	4	4	4	4	4	4.14						
37		4	4	4	3	3	4	5	3.86						
38		5	4	5	4	4	4	4	4.29						
39		4	3	4	3	3	3	2	3.14						
40		4	4	4	3	4	4	2	3.57						
41		5	3	4	3	4	4	2	3.57						
42		5	5	5	3	3	3	2	3.71						
43		4	4	5	4	3	4	4	4.00						
44		5	4	4	4	4	4	4	4.14						
45		4	3	4	3	3	3	3	3.29						
46		5	4	4	4	4	3	4	4.00						
47		5	5	4	4	3	3	5	4.14						
48		5	4	4	4	4	4	5	4.29						
49		4	4	4	4	4	4	4	4.00						
50		5	4	4	3	4	3	4	3.86						
51		5	4	4	4	4	4	4	4.14						
52		5	5	5	5	4	4	5	4.71						
53		5	4	4	5	4	4	5	4.43						
54		5	3	4	5	4	4	4	4.14						
55		5	5	4	5	4	4	5	4.57						
56		5	4	4	5	4	4	5	4.43						
57		5	4	4	4	4	4	5	4.29						
58		5	4	4	4	4	3	5	4.14						
59		5	4	4	4	4	4	5	4.29						
60		4	2	4	4	3	3	4	3.43						

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	KEPUASAN KERJA (Y1)										Y1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.2.8	Y1.2
	Y1.1		Y1.1.1.2	Y1.1.1.3	Y1.1.1.4	Y1.1.1.5	Y1.1													
	Y1.1.1	Y1.1.1																		
61	4	4	4	4	4	4	4.00	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.38
62	4	4	3	3	3	4	3.40	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3.38
63	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
64	4	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4.13
65	4	4	4	4	5	5	4.40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3.75
66	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3.75
67	3	3	3	4	4	4	3.60	4	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2.38
68	4	3	3	4	4	4	3.80	4	4	4	3	5	3	5	3	4	4	4	2	3.63
69	4	4	4	5	5	4	4.40	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
70	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4.00
71	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3.75
72	3	3	3	4	4	4	3.60	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3.50
73	4	4	4	4	4	4	4.00	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3.25
74	4	3	3	3	3	4	3.40	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.38
75	4	4	4	4	4	4	4.00	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3.38
76	4	4	4	4	4	3	3.80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
77	4	4	4	4	5	5	4.40	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4.13
78	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3.75
79	3	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3.75
80	4	3	3	4	4	4	3.80	4	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2.38
81	4	4	4	5	5	4	4.40	4	4	3	3	5	3	5	3	4	4	4	2	3.63
82	4	4	4	4	4	4	4.00	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
83	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4.00
84	3	3	3	4	4	4	3.60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3.75
85	4	4	4	5	5	5	4.60	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3.50
86	4	3	3	4	5	4	4.00	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4.00
87	5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4.38
88	4	4	4	4	4	4	4.00	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4.38
89	4	4	4	4	3	4	3.80	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4.50
90	4	4	4	3	3	3	3.40	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4.38

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN



No.	KEPUASAN KERJA (Y1)						Y1.3.7	Y1.3
	Y1.3		Y1.3.3	Y1.3.4	Y1.3.5	Y1.3.6		
	Y1.3.1	Y1.3.2						
61	5	4	5	5	4	4	4	4.43
62	4	4	3	3	3	3	3	3.29
63	4	4	4	4	4	4	4	4.00
64	5	4	4	4	4	4	5	4.29
65	5	4	4	4	4	4	4	4.14
66	5	4	4	4	3	4	4	4.00
67	5	3	4	3	3	4	3	3.57
68	5	2	5	4	3	4	4	3.86
69	5	5	5	4	4	4	4	4.43
70	5	4	5	4	4	4	4	4.29
71	5	3	4	4	4	4	4	4.00
72	5	5	5	3	3	4	3	4.00
73	4	4	3	3	3	3	3	3.29
74	4	4	4	4	4	4	4	4.00
75	5	4	4	4	4	4	5	4.29
76	5	4	4	4	4	4	4	4.14
77	5	4	4	4	3	4	4	4.00
78	5	3	4	3	3	4	3	3.57
79	5	2	5	4	3	4	4	3.86
80	5	5	5	4	4	4	4	4.43
81	5	4	5	4	4	4	4	4.29
82	5	3	4	4	4	4	4	4.00
83	5	5	5	3	3	4	3	4.00
84	5	5	4	5	4	4	5	4.57
85	5	4	4	5	4	4	5	4.43
86	5	4	4	4	4	4	5	4.29
87	5	4	4	4	4	3	5	4.14
88	5	4	4	4	4	4	5	4.29
89	4	2	4	4	3	3	4	3.43
90	5	4	5	5	4	4	4	4.43

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

	KEPUASAN KERJA (Y1)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	KEPUASAN KERJA (Y1)										Y1.3.7	Y1.3
	Y1.3											
	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.3.4	Y1.3.5	Y1.3.6	Y1.3.7	Y1.3				
91	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4.43
92	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.29
93	5	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3.43
94	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3.86
95	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.14
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.14
97	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.86
98	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.86
99	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4.57
100	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.86
101	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3.29
102	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4.00
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
104	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3.14
105	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4.00
106	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3.43
107	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.86
108	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4.86
109	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4.00
110	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4.00
111	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3.14
112	5	2	5	2	4	4	4	4	4	4	3	3.57
113	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3.29
114	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3.57
115	5	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	2.86
116	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	4	4.00
117	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2.86
118	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.86
119	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	3.57
120	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3.14

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

		KEPUASAN KERJA (Y1)																																
		Y1.1		Y1.1.2		Y1.1.3		Y1.1.4		Y1.1.5		Y1.1		Y1.2		Y1.2.1		Y1.2.2		Y1.2.3		Y1.2.4		Y1.2.5		Y1.2.6		Y1.2.7		Y1.2.8				
No.		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.1	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.2.8	Y1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.2.8	Y1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.2.8	Y1.2
121		5	4	4	4	4	4.20	3	2	4	3	3	2	4	2	2.88																		
122		3	3	3	3	3	3.00	4	4	3	4	3	2	3	2	3.13																		
123		4	4	4	4	4	4.00	4	5	4	5	4	4	4	4	4.25																		
124		3	3	4	3	3	3.20	3	3	3	3	4	3	3	3	3.13																		
125		3	3	3	3	4	3.20	3	3	3	3	3	2	3	2	2.88																		
126		4	4	4	4	4	4.00	3	2	4	5	4	4	3	3	3.50																		
127		4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	3	5	3	3.88																		
128		2	4	4	3	3	3.20	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00																		
129		4	4	4	4	4	4.00	3	4	2	3	3	2	2	2	2.63																		
130		4	4	3	4	4	3.80	4	4	4	3	4	4	4	4	3.88																		
131		4	4	4	4	4	4.00	4	3	3	4	4	4	3	3	3.50																		
132		5	5	5	4	5	4.80	4	3	4	5	4	4	5	5	4.25																		
133		4	4	4	3	4	3.80	4	4	4	5	4	4	5	5	4.50																		
134		4	4	4	4	4	4.00	4	4	3	3	4	3	3	3	3.38																		
135		4	4	4	4	4	4.00	3	3	4	4	4	3	4	3	3.50																		
136		1	1	1	2	2	1.40	4	4	4	4	4	4	1	4	3.38																		
137		2	3	4	3	3	3.00	2	2	1	1	2	2	2	2	1.75																		
138		3	3	3	3	3	3.00	2	4	2	2	2	3	4	2	2.63																		
139		1	1	1	1	1	1.00	3	3	3	3	2	2	3	2	2.63																		
140		3	3	5	4	4	3.80	1	1	1	4	4	1	4	1	2.13																		
141		1	3	1	2	3	2.00	3	2	4	5	3	4	5	3	3.63																		
142		4	4	4	4	5	4.20	4	4	1	3	5	3	3	2	3.13																		
143		4	4	4	4	3	3.80	5	4	4	5	4	4	4	4	4.25																		
144		3	3	3	2	2	2.60	4	3	4	2	4	4	4	3	3.50																		
145		5	4	4	4	4	4.20	2	4	2	2	2	2	3	2	2.63																		
146		3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	2	2	3	2	2.63																		
147		4	4	4	4	4	4.00	1	1	1	4	4	1	4	1	2.13																		
148		4	4	4	4	3	3.80	3	2	4	5	3	4	5	3	3.63																		
149		3	3	3	2	2	2.60	4	4	1	3	5	3	3	2	3.13																		
150		5	4	4	4	4	4.20	5	4	4	5	4	4	4	4	4.25																		

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

	KEPUASAN KERJA (Y1)								
	Y1.3								
No.	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.3.4	Y1.3.5	Y1.3.6	Y1.3.7		
121	4	3	5	4	3	3	4	3.71	
122	5	2	4	3	2	3	2	3.00	
123	4	4	4	3	3	4	4	3.71	
124	4	2	4	3	3	3	4	3.29	
125	5	3	4	3	3	3	2	3.29	
126	4	3	4	3	3	3	3	3.29	
127	4	4	4	5	4	3	4	4.00	
128	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
129	4	2	3	3	4	4	2	3.14	
130	5	4	4	4	3	3	5	4.00	
131	4	3	4	3	3	3	4	3.43	
132	5	4	4	4	3	3	4	3.86	
133	5	5	5	5	4	5	5	4.86	
134	5	4	4	3	4	4	4	4.00	
135	5	4	4	4	4	3	4	4.00	
136	4	4	3	3	3	4	1	3.14	
137	5	2	5	2	4	4	3	3.57	
138	4	2	4	4	4	3	2	3.29	
139	4	3	4	4	4	3	3	3.57	
140	5	1	1	4	4	4	1	2.86	
141	5	3	5	5	3	3	4	4.00	
142	4	1	2	4	4	4	1	2.86	
143	4	3	4	4	4	4	4	3.86	
144	4	4	4	3	2	4	4	3.57	
145	5	2	4	3	3	3	2	3.14	
146	4	3	5	4	3	3	4	3.71	
147	5	2	4	3	2	3	2	3.00	
148	4	4	4	3	3	4	4	3.71	
149	4	4	3	3	3	4	1	3.14	
150	5	2	5	2	4	4	3	3.57	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

	KEPUASAN KERJA (Y1)																			
	Y1.1										Y1.2									
No.	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.1	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.2.8	Y1.2					
151	3	3	3	3	3	3.65	4	3	4	2	4	4	4	3	3.50					
152	4	4	4	4	4	3.65	3	2	3	4	2	2	3	2	2.63					
153	3	3	4	3	3	3.64	3	2	4	3	3	2	4	2	2.88					
154	3	3	3	3	4	3.64	4	4	3	4	3	2	3	2	3.13					
155	4	4	4	4	4	3.64	4	5	4	5	4	4	4	4	4.25					
156	4	4	4	4	4	3.64	3	3	3	3	4	3	3	3	3.13					
157	2	4	4	3	3	3.63	3	3	3	4	3	2	3	2	2.88					
158	4	4	4	4	4	3.63	3	2	4	5	4	4	4	3	3.50					
159	4	4	3	4	4	3.63	4	4	4	4	4	3	5	3	3.88					
160	4	4	4	4	4	3.63	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00					
161	5	5	5	4	5	3.64	3	4	2	3	3	2	2	2	2.63					
162	4	4	4	3	4	3.64	4	4	4	3	4	4	4	4	3.88					
163	4	4	4	4	4	3.64	4	3	3	4	4	4	3	3	3.50					
164	4	4	4	4	4	3.64	4	3	4	5	4	5	5	4	4.25					
165	3	3	4	3	3	3.63	4	4	5	5	4	5	5	4	4.50					
166	3	3	3	3	4	3.63	4	4	3	3	4	3	3	3	3.38					
167	4	4	4	4	4	3.63	3	3	4	4	4	3	4	3	3.50					
168	4	4	4	4	4	3.63	3	2	4	5	4	4	3	3	3.50					

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	KEPUASAN KERJA (Y1)										Y1.3							
	Y1.3		Y1.3.1		Y1.3.2		Y1.3.3		Y1.3.4			Y1.3.5		Y1.3.6		Y1.3.7		Y1.3
	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.1	Y1.3.2		Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.1	Y1.3.2	
151	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3.29				
152	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3.57				
153	5	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	2.86				
154	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4.00				
155	4	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2.86				
156	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.86				
157	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3.57				
158	5	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3.14				
159	4	3	5	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3.71				
160	5	2	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3.00				
161	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.71				
162	4	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3.29				
163	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3.29				
164	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.29				
165	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4.00				
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				
167	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3.14				
168	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4.00				

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)																																							
Y2.1		Y2.1.1		Y2.1.2		Y2.1.3		Y2.1.4		Y2.1		Y2.2		Y2.2.1		Y2.2.2		Y2.2.3		Y2.2.4		Y2.2		Y2.3		Y2.3.1		Y2.3.2		Y2.3.3		Y2.3.4							
No.	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.1	Y2.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.2	Y2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3		
1	4	3	5	3	3.75	4	4	2	4	3	3.25	4	2	4	3	3.25	4	2	2	2	2	2	4	3	3.25	4	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3.25	4	3.00	
2	4	3	3	4	3.50	4	4	4	3	3	3.50	3	4	3	3	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.25	
3	5	5	5	4	4.75	1	1	1	1	1	1.00	5	1	1	1	1.00	5	5	5	5	5	5	5	1.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
4	5	5	5	5	5.00	1	1	1	1	1	1.00	4	1	1	1	1.00	4	4	4	4	4	4	4	1.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
5	3	3	4	4	3.50	5	5	5	4	3	4.25	2	1	3	2	4.25	2	1	3	2	1	3	2	4.25	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	2.25	
6	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.75	
7	5	3	4	5	4.25	5	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
8	5	4	5	5	4.75	2	4	4	4	4	4.75	2	4	4	4	4.75	2	4	4	4	4	4	4.75	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.25	
9	5	3	5	5	4.50	4	4	4	4	4	4.50	4	4	4	4	4.50	4	4	4	4	4	4	4.50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.25	
10	4	3	4	5	4.00	3	3	2	2	2	4.00	3	2	2	2	4.00	3	2	2	2	2	2	4.00	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4.00	
11	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.25	
12	4	4	5	5	4.50	5	5	4	4	4	4.25	5	4	4	4	4.25	5	4	4	4	4	4	4.25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.25	
13	4	5	4	4	3.75	5	5	3	3	3	3.75	5	3	3	3	3.75	5	3	3	3	3	3	3.75	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4.75	
14	4	4	3	4	4.75	1	1	2	2	2	4.75	1	2	2	2	4.75	1	2	2	2	2	2	4.75	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.50	
15	5	4	5	5	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.25	
16	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.00	
17	5	3	5	3	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.25	
18	5	5	5	4	4.75	1	1	1	1	1	4.75	1	1	1	1	4.75	1	1	1	1	1	1	4.75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.75	
19	5	5	5	3	4.50	5	5	5	5	5	4.50	5	5	5	5	4.50	5	5	5	5	5	5	4.50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.00	
20	4	2	4	4	3.50	2	2	4	1	1	3.50	2	4	1	1	3.50	2	4	1	1	1	1	3.50	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.75	
21	2	4	4	2	3.00	4	4	1	2	2	3.00	4	1	2	2	3.00	4	1	2	2	2	2	3.00	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3.00	
22	5	5	5	4	4.75	1	1	2	1	1	4.75	1	2	1	1	4.75	1	2	1	1	1	1.25	3	2	2.25	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3.00
23	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	5.00	4	4	4	4	5.00	4	4	4	4	4	4.25	4	2	4.25	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3.25	
24	4	2	4	4	3.50	4	4	4	4	4	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.00	
25	5	5	5	5	5.00	1	1	2	2	2	5.00	1	2	2	2	2.25	5	2	2	2	2	2.25	5	2	2.25	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4.75
26	5	4	5	5	4.75	3	3	3	3	3	4.75	3	3	3	3	3.00	4	3	3	3	3	3.00	4	3	3.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.25	
27	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
28	5	5	4	5	4.75	5	5	2	3	3	4.75	5	2	3	3	3.50	4	3	3	3	3	3.50	4	3	3.50	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5.00
29	5	4	4	5	4.50	4	4	4	4	4	4.50	4	4	4	4	4.25	5	4	4	4	4	4.25	5	4	4.25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.50	
30	5	4	5	5	4.75	5	5	4	4	4	4.75	5	4	4	4	4.50	5	4	4	4	4	4.50	5	4	4.50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.50	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

		KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

	KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)										Y2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3
	Y2.1	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.1	Y2.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.2				
91		5	5	4	5	4.75		5	3	5	4	4.25	4	4	5	4.25
92		5	5	5	5	5.00		5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
93		5	5	5	5	5.00		4	4	4	4	4.00	4	2	5	3.25
94		5	5	4	5	4.75		4	5	4	4	4.25	3	4	5	3.75
95		5	5	5	5	5.00		5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
96		5	5	5	5	5.00		5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
97		4	4	4	4	4.00		3	3	2	3	2.75	4	4	3	3.50
98		4	3	4	5	4.00		5	3	4	4	4.00	4	4	4	3.75
99		5	4	4	5	4.50		3	3	3	4	3.25	4	4	4	3.75
100		5	5	5	5	5.00		5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
101		5	3	3	5	4.00		4	2	3	3	3.00	2	2	3	2.25
102		5	3	5	5	4.50		2	2	2	2	2.00	4	4	5	4.00
103		4	4	4	4	4.00		4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
104		4	3	4	4	3.75		3	4	3	4	3.50	2	2	3	2.25
105		5	4	4	4	4.25		4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
106		4	4	4	4	4.00		3	2	2	3	2.50	3	3	3	3.00
107		5	4	5	5	4.75		4	4	4	5	4.25	4	4	4	4.00
108		5	4	5	5	4.75		4	3	3	5	3.75	5	5	5	5.00
109		5	5	5	5	5.00		5	5	5	5	5.00	4	5	5	4.75
110		4	3	3	4	3.50		4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
111		4	5	5	3	4.25		3	4	4	4	3.75	4	4	4	4.00
112		5	4	4	5	4.50		5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
113		5	5	5	4	4.75		1	5	5	5	4.00	3	5	2	3.50
114		3	3	4	4	3.50		4	3	3	3	3.25	4	4	4	4.00
115		4	4	1	4	3.25		1	1	1	1	1.00	1	4	4	3.25
116		5	5	5	5	5.00		5	5	5	5	5.00	4	5	5	4.75
117		5	4	2	1	3.00		3	5	3	5	4.00	1	1	2	1.50
118		4	4	4	4	4.00		4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
119		3	3	4	4	3.50		3	4	3	4	3.50	4	3	4	3.75
120		4	4	4	5	4.25		4	1	1	1	1.75	1	2	4	2.25

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)																		
Y2.1		Y2.1.2		Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.1	Y2.2							Y2.3				
No.	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.1	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.2				Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3
121	4	4	5	5	4.50	4	4	4	4	4.00				4	4	4	4	4.00
122	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4.50				4	2	2	4	3.00
123	5	5	4	5	4.75	4	4	4	4	4.00				4	2	4	4	3.50
124	4	4	4	4	4.00	4	4	2	4	3.50				4	2	2	4	3.00
125	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4.50				4	3	2	4	3.25
126	5	3	5	5	4.50	5	5	5	5	5.00				5	5	5	5	5.00
127	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00				2	2	2	3	2.25
128	4	3	4	4	3.75	3	3	2	3	2.75				4	4	3	5	4.00
129	5	4	4	4	4.25	5	3	4	4	4.00				4	4	4	4	4.00
130	4	4	4	4	4.00	3	3	3	4	3.25				2	2	2	3	2.25
131	5	4	5	5	4.75	5	5	5	5	5.00				4	4	4	4	4.00
132	5	4	5	5	4.75	4	2	3	3	3.00				3	3	3	3	3.00
133	5	5	5	5	5.00	2	2	2	2	2.00				4	4	4	4	4.00
134	4	3	3	4	3.50	4	4	4	4	4.00				5	5	5	5	5.00
135	4	5	5	3	4.25	3	4	3	4	3.50				4	5	5	5	4.75
136	5	4	4	5	4.50	4	4	4	4	4.00				4	4	4	4	4.00
137	5	5	5	4	4.75	3	2	2	3	2.50				4	4	4	4	4.00
138	3	3	4	4	3.50	4	4	4	5	4.25				5	5	5	5	5.00
139	4	4	1	4	3.25	4	3	3	5	3.75				3	4	5	2	3.50
140	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00				4	4	4	4	4.00
141	5	4	2	1	3.00	4	4	4	4	4.00				1	4	4	4	3.25
142	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75				4	5	5	5	4.75
143	3	3	4	4	3.50	5	5	5	5	5.00				1	1	2	2	1.50
144	4	4	4	5	4.25	1	5	5	5	4.00				4	4	4	4	4.00
145	5	4	2	1	3.00	4	3	3	3	3.25				4	3	4	4	3.75
146	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00				1	1	2	2	1.50
147	3	3	4	4	3.50	3	5	3	5	4.00				4	4	4	4	4.00
148	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4.00				4	3	4	4	3.75
149	4	4	5	5	4.50	3	4	3	4	3.50				2	2	1	4	2.25
150	4	4	4	4	4.00	4	1	1	1	1.75				4	4	4	4	4.00

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)															Y2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3
	Y2.1				Y2.2				Y2.2												
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.1	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.2						
151	5	5	4	5	4.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	2	2	4	3.00	
152	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.50	4	2	4	4	3.50	
153	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	2	2	4	3.00	
154	5	3	5	5	4.50	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3.50	4	3	2	4	3.25	
155	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.50	5	5	5	5	5.00	
156	4	3	4	4	3.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	2	2	2	3	2.25	
157	5	4	4	4	4.25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	3	5	4.00	
158	4	4	4	4	4.00	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2.75	4	4	4	4	4.00	
159	5	4	5	5	4.75	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4.00	2	2	2	3	2.25	
160	5	4	5	5	4.75	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.25	4	4	4	4	4.00	
161	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	3	3	3	3	3.00	
162	4	3	3	4	3.50	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4.00	
163	4	5	5	3	4.25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00	5	5	5	5	5.00	
164	5	4	4	5	4.50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4.75	
165	5	5	5	4	4.75	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3.50	4	4	4	4	4.00	
166	3	3	4	4	3.50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	
167	4	4	1	4	3.25	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2.50	5	5	5	5	5.00	
168	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.25	3	4	4	2	3.50	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	MOTIVASI (Y3)										Y3.3	Y3.3.1	Y3.3.2	Y2.3.3	Y3.3			
	Y3.1		Y3.1.1	Y3.1.2	Y3.1.3	Y3.1.4	Y3.1.5	Y3.1	Y3.2	Y3.2.1						Y3.2.2	Y3.3.3	Y3.2
	Y3.1	Y3.1.1																
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	
2	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	
5	4	5	3	3	3	2	3	3.40	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
6	3	4	3	3	3	3	3	3.20	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	
7	3	5	5	5	5	4	5	4.40	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	
8	5	5	5	5	5	3	5	4.60	5	5	5	5	4.67	5	5	5	5.00	
9	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00	5	4	5	4.67	
10	4	4	4	4	4	5	5	4.40	5	4	4	4	4.33	4	4	5	4.33	
11	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
12	3	3	5	4	4	4	4	3.80	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	
13	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4.67	5	4	4	4.33	
14	4	4	4	5	4	4	4	4.20	4	4	5	5	4.67	4	4	4	4.00	
15	4	4	4	5	5	5	5	4.60	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	
16	4	4	4	5	5	5	5	4.60	4	4	4	4	4.00	4	2	3	3.00	
17	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	3	4	5	4.00	
18	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	
19	5	5	5	3	5	5	5	4.60	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	
20	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	1	1	2.00	
21	4	5	4	4	4	4	4	4.40	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4.33	
22	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	
23	4	4	4	4	4	5	5	4.40	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	
24	1	4	4	4	4	4	4	3.40	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
25	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00	4	2	4	3.33	
26	4	4	4	4	5	5	5	4.60	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4.67	
27	3	3	3	3	3	3	3	3.00	5	5	5	3	5.00	3	3	3	3.00	
28	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	
29	5	3	3	4	4	5	5	4.40	5	5	5	3	4.33	5	4	4	4.33	
30	4	4	4	3	3	4	5	4.00	5	5	5	5	5.00	5	4	4	4.33	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	MOTIVASI (Y3)		Y3.1.2	Y3.1.3	Y3.1.4	Y3.1.5	Y3.1	Y3.2		Y3.2.2	Y3.3.3	Y3.2	Y3.3		Y3.3.2	Y2.3.3	Y3.3										
	Y3.1							Y3.2.1					Y3.3.1														
	Y3.1.1	Y3.1.2						Y3.1.3	Y3.1.4				Y3.1.5	Y3.1				Y3.2.1	Y3.2.2	Y3.3.3	Y3.2	Y3.3.1	Y3.3.2	Y3.3.3	Y3.3		
31	3	4	4	4	4	3	3.60	3	5	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00										
32	4	4	3	4	4	4	3.80	5	5	5	5.00	3	3	3	3	3	3.00										
33	5	5	4	4	4	5	4.60	5	5	5	5.00	1	4	4	4	4	3.00										
34	3	4	4	4	4	5	4.00	3	3	2	2.67	2	3	3	4	4	3.00										
35	4	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5.00	5	3	3	4	4	4.00										
36	4	5	4	5	5	4	4.40	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00										
37	4	4	4	4	2	5	3.80	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4	4.67										
38	4	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00										
39	4	4	4	3	4	4	3.80	4	4	3	3.67	4	3	3	3	3	3.33										
40	5	5	4	4	4	4	4.40	5	5	4	4.67	4	5	5	5	5	4.67										
41	4	4	4	4	5	5	4.40	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00										
42	3	5	5	5	5	5	4.60	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00										
43	4	5	5	4	4	5	4.60	5	5	5	5.00	4	3	4	4	4	3.67										
44	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00										
45	4	4	4	4	3	4	3.80	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00										
46	4	5	3	5	5	5	4.40	5	5	5	5.00	5	4	4	4	4	4.33										
47	5	5	5	4	4	4	4.60	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00										
48	4	5	5	2	2	5	4.20	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5	4.67										
49	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00										
50	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00										
51	5	5	5	4	4	5	4.80	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00										
52	4	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00										
53	2	5	4	4	4	5	4.00	5	5	5	5.00	3	4	4	5	5	4.00										
54	4	5	5	4	4	5	4.60	5	5	5	5.00	5	5	5	4	4	4.67										
55	2	5	5	5	5	5	4.40	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00										
56	5	5	5	4	4	5	4.80	5	5	5	5.00	4	4	3	3	3	3.67										
57	4	4	5	5	4	5	4.40	5	5	5	5.00	4	3	4	4	4	3.67										
58	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	4	4	3.67										
59	4	4	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4.67	5	3	3	5	5	4.33										
60	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00										

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	MOTIVASI (Y3)		Y3.1.3	Y3.1.4	Y3.1.5	Y3.1	Y3.2		Y3.3.3	Y3.2	Y3.3		Y3.3.2	Y2.3.3	Y3.3
	Y3.1						Y3.3.1	Y3.3.2							
	Y3.1.1	Y3.1.2													
61	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5.00	4	4	4	5	4.00
62	3	4	5	4	4	4.00	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
63	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
64	5	5	5	4	5	4.80	5	4	4	4.33	5	4	4	4	4.33
65	4	5	5	4	5	4.60	4	5	5	4.67	4	4	4	4	4.00
66	4	4	4	4	5	4.20	5	5	5	5.00	4	2	4	4	3.33
67	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
68	4	5	5	4	5	4.40	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
69	5	5	5	4	5	4.80	5	5	5	5.00	5	4	4	4	4.33
70	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5.00	4	4	4	5	4.33
71	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
72	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
73	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	3	4	4	3.67
74	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	3	4	4	4	3.67
75	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	5	3	3	5	4.33
76	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
77	3	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
78	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
79	5	5	5	4	5	4.80	4	5	5	4.67	4	4	4	4	4.00
80	4	5	5	4	5	4.60	5	5	5	5.00	5	4	4	4	4.33
81	4	4	4	4	5	4.20	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
82	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	2	4	4	3.33
83	4	5	4	4	5	4.40	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00
84	5	5	5	4	5	4.80	5	4	4	4.33	4	4	4	4	4.00
85	5	5	5	4	5	4.80	4	5	5	4.67	5	5	5	5	5.00
86	4	5	5	4	5	4.60	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
87	4	4	4	4	5	4.20	5	5	5	5.00	5	4	4	4	4.33
88	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
89	4	5	4	4	5	4.40	4	4	4	4.00	4	2	4	4	3.33
90	4	5	4	4	5	4.40	4	5	5	4.67	5	5	5	5	5.00

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	MOTIVASI (Y3)															Y3.3	Y3.3.1	Y3.3.2	Y2.3.3	Y3.3
	Y3.1		Y3.1.1	Y3.1.2	Y3.1.3	Y3.1.4	Y3.1.5	Y3.1	Y3.2	Y3.2.1	Y3.2.2	Y3.3.3	Y3.2							
91	4	5	5	5	5	5	5	4.80	4	5	5	5	5	4.67	3	4	4	3.67		
92	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00		
93	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5.00	5	4	5	4.67		
94	4	4	4	5	4	4	5	4.20	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00		
95	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00		
96	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	5	5	5	5	4.67	4	4	3	3.67		
97	4	4	4	5	5	5	5	4.60	5	5	5	5	4	4.67	5	4	3	4.00		
98	4	4	4	4	4	3	4	3.80	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00		
99	2	5	4	4	4	1	5	3.40	5	5	5	5	5	5.00	2	2	4	2.67		
100	4	5	5	5	5	5	5	4.80	4	5	5	5	5	4.67	3	3	5	3.67		
101	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	4	4.67	3	2	2	2.33		
102	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5.00	4	2	4	3.33		
103	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00		
104	4	4	4	4	4	3	4	3.80	4	5	5	5	5	4.67	4	4	4	4.00		
105	4	5	5	4	5	4	5	4.60	5	5	5	5	5	5.00	4	2	4	3.33		
106	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	3	3	3.33		
107	3	4	4	5	5	4	5	4.20	5	5	5	4	4	4.67	4	2	4	3.33		
108	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	4	5	4	4.33		
109	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00		
110	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33		
111	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4.00	3	2	5	3.33		
112	4	5	5	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5.00	3	1	4	2.67		
113	2	4	4	5	4	4	4	3.80	2	5	5	5	5	4.00	4	4	5	4.33		
114	2	4	4	5	4	4	5	4.00	4	4	4	4	4	4.00	3	4	3	3.33		
115	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00		
116	5	4	4	3	5	5	5	4.40	5	5	5	5	5	5.00	3	4	4	3.67		
117	3	4	4	5	5	5	5	4.40	5	5	5	5	5	5.00	4	4	5	4.33		
118	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	2	2	2	2.00		
119	4	4	4	3	4	4	3	3.60	3	4	4	4	4	3.67	3	4	4	3.67		
120	4	5	5	5	5	4	4	4.60	4	5	5	3	3	4.00	4	4	4	4.00		

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	MOTIVASI (Y3)		Y3.1.3	Y3.1.4	Y3.1.5	Y3.1	Y3.2	Y3.2.1	Y3.2.2	Y3.3.3	Y3.2	Y3.3.1	Y3.3.2	Y2.3.3	Y3.3
	Y3.1.1	Y3.1.2													
121	4	5	5	5	5	4.80	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
122	2	5	5	5	5	4.40	5	5	5	5	5.00	4	5	5	4.67
123	1	4	4	4	4	3.40	5	5	5	5	5.00	2	2	4	2.67
124	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
125	2	4	4	5	5	4.00	4	4	5	5	4.67	4	4	4	4.00
126	4	4	4	3	4	3.80	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00
127	2	5	4	1	5	3.40	4	5	5	5	4.67	2	2	4	2.67
128	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	4	4.67	3	3	5	3.67
129	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00	3	2	2	2.33
130	4	5	5	5	5	4.80	4	4	4	4	4.00	4	2	4	3.33
131	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	5	4.67	4	4	4	4.00
132	4	4	4	3	4	3.80	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00
133	4	5	5	4	5	4.60	4	4	4	4	4.00	4	2	4	3.33
134	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	4	4.67	4	3	3	3.33
135	3	4	5	4	5	4.20	5	5	5	5	5.00	4	2	4	3.33
136	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	5	4	4.33
137	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00
138	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	3	3	4	3.33
139	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	3	2	5	3.33
140	4	5	5	5	5	4.80	2	5	5	5	4.00	3	1	4	2.67
141	2	4	5	4	4	3.80	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4.33
142	2	4	5	4	5	4.00	5	5	5	5	5.00	3	4	3	3.33
143	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
144	5	4	3	5	5	4.40	5	5	5	5	5.00	3	4	4	3.67
145	3	4	5	5	5	4.40	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4.33
146	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.67	2	2	2	2.00
147	4	4	3	4	3	3.60	4	4	5	3	4.00	3	4	4	3.67
148	4	5	5	5	4	4.60	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
149	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00	4	5	4	4.33
150	2	5	5	5	5	4.40	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No.	MOTIVASI (Y3)		Y3.1.3	Y3.1.4	Y3.1.5	Y3.1	Y3.2	Y3.2.1	Y3.2.2	Y3.3.3	Y3.2	Y3.3.1	Y3.3.2	Y2.3.3	Y3.3
	Y3.1.1	Y3.1.2													
151	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00	3	3	4	3.33
152	5	5	5	5	5	5.00	2	5	5	5	4.00	3	2	5	3.33
153	4	5	5	5	5	4.80	4	4	4	4	4.00	3	1	4	2.67
154	2	4	5	4	4	3.80	5	5	5	5	5.00	4	4	5	4.33
155	2	4	5	5	4	4.00	5	5	5	5	5.00	3	4	3	3.33
156	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
157	5	4	3	5	5	4.40	4	4	4	4	4.00	3	4	4	3.67
158	3	4	5	5	5	4.40	3	4	4	4	3.67	4	4	5	4.33
159	4	4	4	4	4	4.00	4	5	5	3	4.00	2	2	2	2.00
160	4	4	3	4	3	3.60	4	4	4	4	4.00	3	4	4	3.67
161	4	5	5	5	4	4.60	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00
162	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00
163	2	5	5	5	5	4.40	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4.67
164	1	4	4	4	4	3.40	4	4	5	5	4.67	2	2	4	2.67
165	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00
166	2	4	4	4	5	4.00	4	4	5	5	4.67	4	4	4	4.00
167	4	4	4	4	3	3.80	5	5	5	4	4.67	4	4	4	4.00
168	2	5	4	1	5	3.40	5	5	5	5	5.00	2	2	4	2.67

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KINERJA KARYAWAN (Y4)															
No.	Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4	Y4.5	Y4.6	Y4.7	Y4.8	Y4						
1	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4.25					
2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4.38					
3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4.63					
4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4.25					
5	2	4	4	3	3	5	4	4	5	3.88					
6	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3.13					
7	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4.13					
8	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4.00					
9	4	4	3	3	5	5	5	4	3	3.88					
10	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3.88					
11	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4.38					
12	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.50					
13	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4.25					
14	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3.88					
15	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38					
16	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4.13					
17	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4.38					
18	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.13					
19	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4.50					
20	1	2	3	3	3	5	4	4	4	3.25					
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13					
22	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4.63					
23	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4.50					
24	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.63					
25	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.75					
26	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38					
27	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4.50					
28	4	4	5	2	5	5	5	5	4	4.25					
29	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.25					
30	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4.13					

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

		KINERJA KARYAWAN (Y4)											
No.		Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4	Y4.5	Y4.6	Y4.7	Y4.8	Y4			
	31	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3.50	
	32	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3.38	
	33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88	
	34	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4.00	
	35	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4.50	
	36	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.13	
	37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4.25	
	38	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.88	
	39	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3.63	
	40	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4.50	
	41	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4.38	
	42	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.63	
	43	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.13	
	44	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4.63	
	45	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4.13	
	46	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4.63	
	47	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4.00	
	48	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	4.50	
	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
	50	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4.50	
	51	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4.75	
	52	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4.50	
	53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
	54	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4.75	
	55	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4.75	
	56	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4.63	
	57	3	3	5	3	3	5	5	4	5	5	4.13	
	58	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4.38	
	59	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3.63	
	60	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4.00	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KINERJA KARYAWAN (Y4)																			
No.	Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4	Y4.5	Y4.6	Y4.7	Y4.8	Y4										
61	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.63									
62	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.25									
63	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4.25									
64	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4.50									
65	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38									
66	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13									
67	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4.25									
68	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4.63									
69	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4.13									
70	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4.50									
71	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4.63									
72	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.75									
73	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4.75									
74	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.63									
75	3	3	5	3	5	5	5	4	5	4.13									
76	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4.38									
77	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3.63									
78	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4.00									
79	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.63									
80	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.25									
81	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4.25									
82	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4.50									
83	3	3	5	3	5	5	5	4	5	4.13									
84	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4.38									
85	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3.63									
86	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4.00									
87	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.63									
88	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.25									
89	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4.25									
90	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4.50									

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

		KINERJA KARYAWAN (Y4)									
No.	Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4	Y4.5	Y4.6	Y4.7	Y4.8	Y4		
91	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4.38	
92	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.75	
93	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4.50	
94	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4.38	
95	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.50	
96	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4.00	
97	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4.38	
98	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3.63	
99	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38	
100	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38	
101	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3.63	
102	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4.50	
103	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13	
104	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4.00	
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
106	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.88	
107	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4.13	
108	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4.63	
109	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.75	
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
111	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4.75	
112	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4.63	
113	1	2	3	1	3	3	5	4	4	2.88	
114	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4.63	
115	1	1	5	5	5	5	5	5	4	3.88	
116	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3.75	
117	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4.00	
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
119	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.88	
120	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4.63	

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KINERJA KARYAWAN (Y4)											
No.	Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4	Y4.5	Y4.6	Y4.7	Y4.8	Y4		
121	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.25
122	2	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4.25
123	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4.38
124	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4.63
125	2	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4.25
126	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4.00
127	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4.38
128	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.63
129	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4.38
130	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4.38
131	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3.63
132	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4.50
133	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.13
134	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4.00
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
136	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.88
137	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4.13
138	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4.63
139	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.75
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
141	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4.75
142	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.63
143	1	2	3	1	1	3	5	4	4	4	2.88
144	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4.63
145	1	1	5	5	5	5	5	5	4	4	3.88
146	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3.75
147	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4.00
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
149	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
150	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4.63

Lampiran 3 TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

KINERJA KARYAWAN (Y4)										
No.	Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4	Y4.5	Y4.6	Y4.7	Y4.8	Y4	
151	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4.25
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
153	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.88
154	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4.63
155	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4.25
156	2	3	5	4	4	5	5	5	5	4.25
157	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.38
158	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4.63
159	2	3	5	4	4	5	5	5	5	4.25
160	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4.00
161	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4.38
162	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3.63
163	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38
164	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.38
165	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3.63
166	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4.50
167	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13
168	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4.00

LAMPIRAN 4

UJI VALIDITAS DAN REABILITAS VARIABEL PENELITIAN

Lampiran 4 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL PENELITIAN

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (X1)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.4<--- KTRANSF	1.000				
X1.3<--- KTRANSF	1.169	.167	7.012	***	par_1
X1.2<--- KTRANSF	1.272	.184	6.915	***	par_2
X1.1<--- KTRANSF	.849	.134	6.316	***	par_3

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

	Estimate
X1.4<--- KTRANSF	.617
X1.3<--- KTRANSF	.770
X1.2<--- KTRANSF	.742
X1.1<--- KTRANSF	.653

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KTRANSF	.247	.062	3.955	***	par_4
e4	.402	.052	7.699	***	par_5
e3	.233	.042	5.562	***	par_6
e2	.326	.054	6.075	***	par_7
e1	.239	.032	7.385	***	par_8

Lampiran 4 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL PENELITIAN

296

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y1)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.3<---KEPKARY	1.000				
Y1.2<---KEPKARY	1.467	.173	8.470	***	par_1
Y1.1<---KEPKARY	1.251	.153	8.162	***	par_2

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

	Estimate
Y1.3<--- KEPKARY	.758
Y1.2<--- KEPKARY	.850
Y1.1<--- KEPKARY	.695

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPKARY	.165	.032	5.092	***	par_3
e7	.122	.021	5.942	***	par_4
e6	.137	.037	3.729	***	par_5
e5	.277	.039	7.116	***	par_6

Lampiran 4 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.3 <--- KOMORG	1.000				
Y2.2 <--- KOMORG	1.019	.071	14.401	***	par_1
Y2.1 <--- KOMORG	1.001	.068	14.701	***	par_2

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

	Estimate
Y2.3 <--- KOMORG	.855
Y2.2 <--- KOMORG	.882
Y2.1 <--- KOMORG	.901

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOMORG	1.800	.269	6.691	***	par_3
e10	.663	.101	6.547	***	par_4
e9	.533	.094	5.683	***	par_5
e8	.421	.084	4.981	***	par_6

Lampiran 4 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL PENELITIAN

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI (Y3)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.3<--- MOTIV	1.000				
Y3.2<--- MOTIV	1.161	.063	18.491	***	par_1
Y3.1<--- MOTIV	.897	.064	14.115	***	par_2

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

	Estimate
Y3.3<--- MOTIV	.912
Y3.2<--- MOTIV	.948
Y3.1<--- MOTIV	.803

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MOTIV	1.850	.248	7.460	***	par_3
e13	.372	.075	4.934	***	par_4
e12	.284	.091	3.117	.002	par_5
e11	.820	.103	7.945	***	par_6

Lampiran 4 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL PENELITIAN

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y4)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y4.8<--- KINKARY	1.000				
Y4.7<--- KINKARY	1.139	.048	23.611	***	par_1
Y4.6<--- KINKARY	1.131	.049	23.236	***	par_2
Y4.5<--- KINKARY	1.142	.053	21.632	***	par_3
Y4.4<--- KINKARY	.922	.058	15.908	***	par_4
Y4.3<--- KINKARY	1.073	.051	21.018	***	par_5
Y4.2<--- KINKARY	.721	.059	12.298	***	par_6
Y4.1<--- KINKARY	.823	.065	12.566	***	par_7

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

	Estimate
Y4.8<--- KINKARY	.899
Y4.7<--- KINKARY	.974
Y4.6<--- KINKARY	.969
Y4.5<--- KINKARY	.948
Y4.4<--- KINKARY	.843
Y4.3<--- KINKARY	.939
Y4.2<--- KINKARY	.736
Y4.1<--- KINKARY	.745

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KINKARY	1.224	.163	7.499	***	par_8
e21	.291	.034	8.444	***	par_9
e20	.085	.014	6.067	***	par_10
e19	.100	.015	6.621	***	par_11
e18	.178	.023	7.669	***	par_12
e17	.424	.049	8.726	***	par_13
e16	.190	.024	7.815	***	par_14
e15	.539	.060	8.950	***	par_15
e14	.664	.074	8.926	***	par_16

LAMPIRAN 5

HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP PERTAMA

Lampiran 5 HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP PERTAMA

HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP PERTAMA

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuas <--- Kep	.396	.180	2.200	.028	par_17
Komit <--- Kep	1.428	.367	3.895	***	par_19
Komit <--- Kepuas	.264	.135	1.956	.050	par_20
Motiv <--- Kep	.661	.247	2.680	.007	par_18
Motiv <--- Kepuas	.518	.111	4.674	***	par_21
Motiv <--- Komit	.346	.069	4.993	***	par_24
Kinerja <--- Kepuas	.058	.026	2.239	.025	par_22
Kinerja <--- Motiv	.100	.033	3.000	.003	par_23
Kinerja <--- Komit	.066	.023	2.870	.004	par_25
X1.4 <--- Kep	1.000				
X1.3 <--- Kep	2.014	.368	5.475	***	par_1
X1.2 <--- Kep	1.910	.350	5.458	***	par_2
X1.1 <--- Kep	1.566	.310	5.052	***	par_3
Y4.1 <--- Kinerja	1.000				
Y4.2 <--- Kinerja	3.076	.909	3.385	***	par_4
Y4.3 <--- Kinerja	5.194	1.482	3.505	***	par_5
Y4.4 <--- Kinerja	4.538	1.304	3.482	***	par_6
Y4.5 <--- Kinerja	5.042	1.452	3.473	***	par_7
Y4.6 <--- Kinerja	5.637	1.604	3.515	***	par_8
Y4.7 <--- Kinerja	5.608	1.595	3.515	***	par_9
Y4.8 <--- Kinerja	4.915	1.405	3.498	***	par_10
Y1.1 <--- Kepuas	1.000				
Y1.2 <--- Kepuas	1.529	.201	7.603	***	par_11
Y1.3 <--- Kepuas	2.265	.296	7.640	***	par_12
Y3.1 <--- Motiv	1.000				
Y3.2 <--- Motiv	1.337	.091	14.629	***	par_13
Y3.3 <--- Motiv	1.110	.081	13.756	***	par_14
Y2.3 <--- Komit	1.000				
Y2.2 <--- Komit	.999	.068	14.750	***	par_15
Y2.1 <--- Komit	.972	.064	15.074	***	par_16

Lampiran 5 HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP PERTAMA

302

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

	Estimate
Kepuas <--- Kep	.208
Komit <--- Kep	.434
Komit <--- Kepuas	.153
Motiv <--- Kep	.228
Motiv <--- Kepuas	.340
Motiv <--- Komit	.392
Kinerja <--- Kepuas	.171
Kinerja <--- Motiv	.446
Kinerja <--- Komit	.335
X1.4 <--- Kep	.447
X1.3 <--- Kep	.840
X1.2 <--- Kep	.786
X1.1 <--- Kep	.671
Y4.1 <--- Kinerja	.264
Y4.2 <--- Kinerja	.687
Y4.3 <--- Kinerja	.950
Y4.4 <--- Kinerja	.879
Y4.5 <--- Kinerja	.859
Y4.6 <--- Kinerja	.986
Y4.7 <--- Kinerja	.985
Y4.8 <--- Kinerja	.932
Y1.1 <--- Kepuas	.546
Y1.2 <--- Kepuas	.748
Y1.3 <--- Kepuas	1.040
Y3.1 <--- Motiv	.793
Y3.2 <--- Motiv	.966
Y3.3 <--- Motiv	.896
Y2.3 <--- Komit	.870
Y2.2 <--- Komit	.880
Y2.1 <--- Komit	.890

LAMPIRAN 6

MODEL *FIT SUMMARY* *FIRST STEP*

Lampiran 6 MODEL FIT SUMMARY FIRST STEP

304

MODEL FIT SUMMARY FIRST STEP

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	51	376.369	180	.000	2.091
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	3565.067	210	.000	16.977

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.132	.830	.781	.646
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.964	.191	.110	.173

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.894	.877	.942	.932	.941
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.857	.767	.807
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	196.369	144.538	255.961
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3355.067	3165.141	3552.304

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.254	1.176	.865	1.533
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	21.348	20.090	18.953	21.271

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.081	.069	.092	.000
Independence model	.309	.300	.318	.000

Lampiran 6 MODEL FIT SUMMARY FIRST STEP

305

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	478.369	493.844	637.691	688.691
Saturated model	462.000	532.097	1183.636	1414.636
Independence model	3607.067	3613.440	3672.671	3693.671

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.864	2.554	3.221	2.957
Saturated model	2.766	2.766	2.766	3.186
Independence model	21.599	20.462	22.780	21.637

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	95	101
Independence model	12	13

LAMPIRAN 7

MODEL STRUKTURAL LENGKAP TAHAP PERTAMA

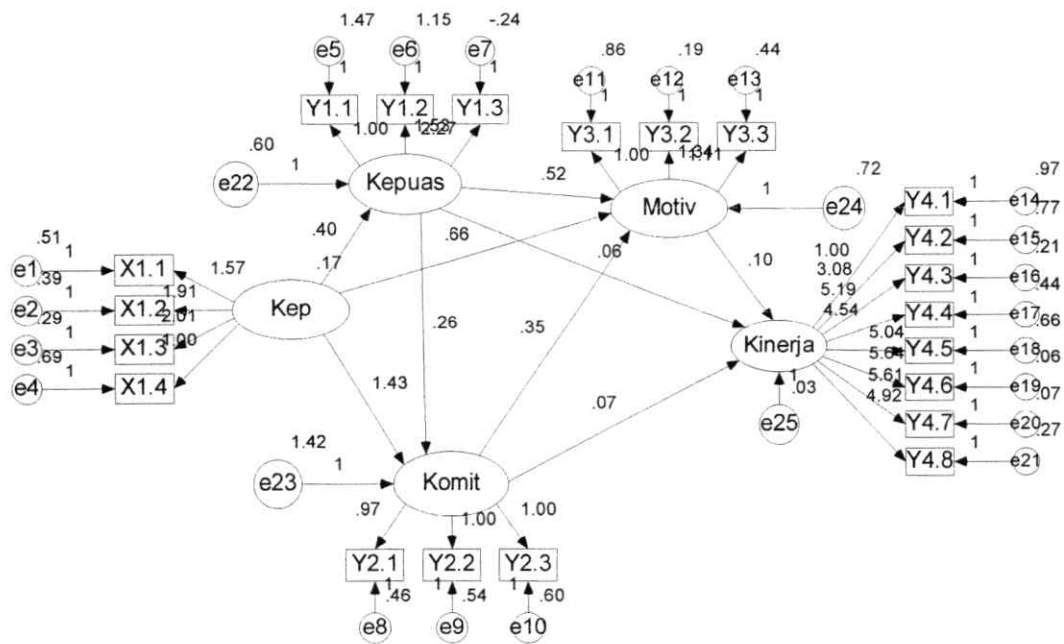
Lampiran 7

MODEL STRUKTURAL LENGKAP

TAHAP PERTAMA

307

MODEL STRUKTURAL TAHAP PERTAMA



LAMPIRAN 8

HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP AKHIR

Lampiran 8 HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP AKHIR

309

HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP AKHIR

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuas <--- Kep	.357	.174	2.049	.040	par_17
Komit <--- Kep	1.372	.335	4.101	***	par_19
Komit <--- Kepuas	.363	.128	2.841	.004	par_20
Motiv <--- Kep	.682	.239	2.855	.004	par_18
Motiv <--- Kepuas	.523	.129	4.055	***	par_21
Motiv <--- Komit	.332	.067	4.936	***	par_24
Kinerja <--- Kepuas	.054	.025	2.145	.032	par_22
Kinerja <--- Motiv	.100	.034	2.970	.003	par_23
Kinerja <--- Komit	.063	.022	2.920	.004	par_25
X1.4 <--- Kep	1.000				
X1.3 <--- Kep	2.036	.355	5.742	***	par_1
X1.2 <--- Kep	1.899	.333	5.710	***	par_2
X1.1 <--- Kep	1.565	.298	5.253	***	par_3
Y4.1 <--- Kinerja	1.000				
Y4.2 <--- Kinerja	3.147	.823	3.824	***	par_4
Y4.3 <--- Kinerja	5.296	1.529	3.464	***	par_5
Y4.4 <--- Kinerja	4.650	1.352	3.440	***	par_6
Y4.5 <--- Kinerja	4.812	1.407	3.420	***	par_7
Y4.6 <--- Kinerja	5.905	1.710	3.453	***	par_8
Y4.7 <--- Kinerja	5.728	1.648	3.474	***	par_9
Y4.8 <--- Kinerja	5.033	1.477	3.406	***	par_10
Y1.1 <--- Kepuas	1.000				
Y1.2 <--- Kepuas	1.589	.212	7.488	***	par_11
Y1.3 <--- Kepuas	2.239	.294	7.621	***	par_12
Y3.1 <--- Motiv	1.000				
Y3.2 <--- Motiv	1.342	.089	15.026	***	par_13
Y3.3 <--- Motiv	1.122	.079	14.129	***	par_14
Y2.3 <--- Komit	1.000				
Y2.2 <--- Komit	.974	.064	15.173	***	par_15
Y2.1 <--- Komit	.941	.061	15.453	***	par_16

Lampiran 8 HASIL UJI KAUSALITAS TAHAP AKHIR

310

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

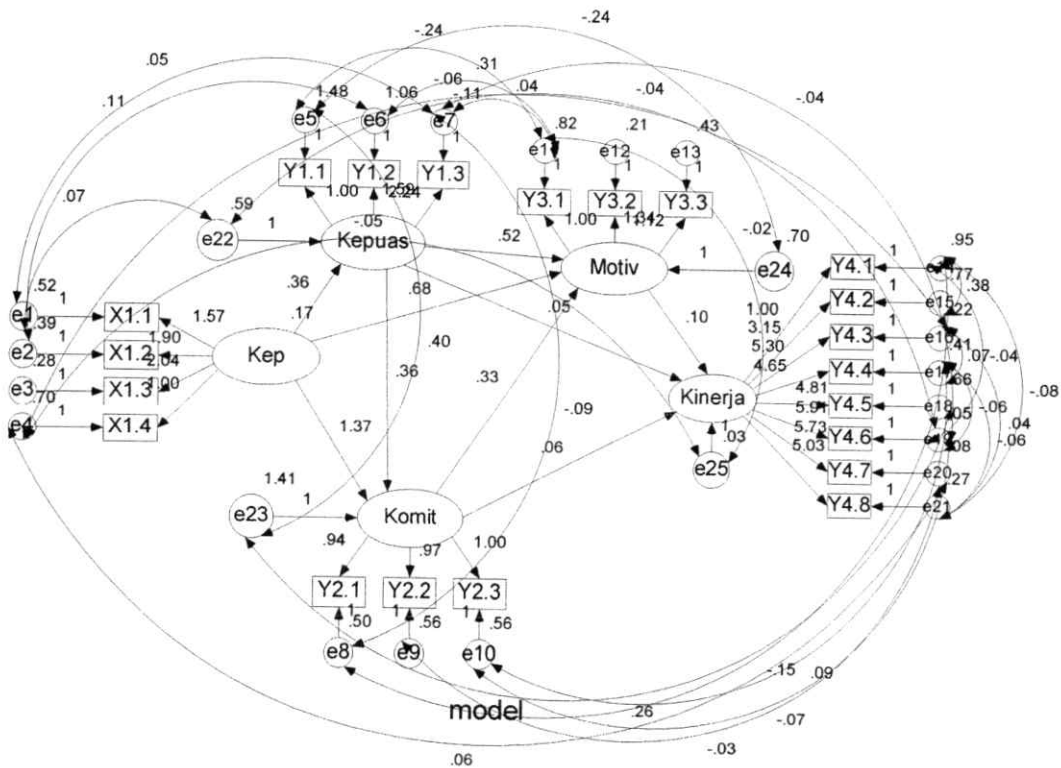
	Estimate
Kepuas <--- Kep	.189
Komit <--- Kep	.414
Komit <--- Kepuas	.207
Motiv <--- Kep	.236
Motiv <--- Kepuas	.342
Motiv <--- Komit	.381
Kinerja<--- Kepuas	.160
Kinerja<--- Motiv	.456
Kinerja<--- Komit	.329
X1.4 <--- Kep	.443
X1.3 <--- Kep	.845
X1.2 <--- Kep	.780
X1.1 <--- Kep	.667
Y4.1 <--- Kinerja	.260
Y4.2 <--- Kinerja	.684
Y4.3 <--- Kinerja	.946
Y4.4 <--- Kinerja	.884
Y4.5 <--- Kinerja	.798
Y4.6 <--- Kinerja	1.004
Y4.7 <--- Kinerja	.982
Y4.8 <--- Kinerja	.931
Y1.1 <--- Kepuas	.540
Y1.2 <--- Kepuas	.769
Y1.3 <--- Kepuas	1.019
Y3.1 <--- Motiv	.796
Y3.2 <--- Motiv	.961
Y3.3 <--- Motiv	.898
Y2.3 <--- Komit	.877
Y2.2 <--- Komit	.871
Y2.1 <--- Komit	.876

LAMPIRAN 9

MODEL STRUKTURAL LENGKAP TAHAP AKHIR

**Lampiran 9 MODEL STRUKTURAL LENGKAP
TAHAP AKHIR**

MODEL STRUKTURAL TAHAP AKHIR



LAMPIRAN 10

MODEL *FIT SUMMARY* *LAST STEP*

Lampiran 10 MODEL FIT SUMMARY LAST STEP

314

MODEL FIT SUMMARY LAST STEP

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	78	135.958	153	.835	.889
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	3565.067	210	.000	16.977

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.079	.930	.894	.616
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.964	.191	.110	.173

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.962	.948	1.005	1.007	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.729	.701	.729
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	12.776
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3355.067	3165.141	3552.304

Lampiran 10 MODEL *FIT SUMMARY LAST STEP*

315

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.814	.000	.000	.077
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	21.348	20.090	18.953	21.271

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.022	1.000
Independence model	.309	.300	.318	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	291.958	315.627	535.627	613.627
Saturated model	462.000	532.097	1183.636	1414.636
Independence model	3607.067	3613.440	3672.671	3693.671

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.748	1.850	1.927	1.890
Saturated model	2.766	2.766	2.766	3.186
Independence model	21.599	20.462	22.780	21.637

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	225	242
Independence model	12	13

LAMPIRAN 11

UJI PERSYARATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELING*

UJI ASUMSI NORMALITAS

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.1	1.000	5.000	-1.110	-5.873	-.336	-.890
Y2.2	1.000	5.000	-.628	-3.324	-1.153	-3.051
Y2.3	1.000	5.000	-.619	-3.277	-1.208	-3.197
Y3.3	1.000	5.000	-.646	-3.419	-1.124	-2.974
Y3.2	1.000	5.000	-.890	-4.707	-1.000	-2.647
Y3.1	1.000	5.000	-1.133	-5.997	-.340	-.899
Y1.3	1.000	5.000	-.591	-3.126	-1.442	-3.814
Y1.2	1.000	5.000	-.237	-1.252	-1.578	-4.176
Y1.1	1.000	5.000	-.450	-2.379	-1.249	-3.303
Y4.8	1.000	5.000	-.860	-4.550	-.664	-1.758
Y4.7	1.000	5.000	-.953	-5.045	-.696	-1.841
Y4.6	1.000	5.000	-.983	-5.201	-.659	-1.744
Y4.5	1.000	5.000	-.907	-4.798	-.841	-2.225
Y4.4	1.000	5.000	-.643	-3.402	-.930	-2.462
Y4.3	1.000	5.000	-.834	-4.411	-.769	-2.035
Y4.2	1.000	5.000	-1.027	-5.434	.173	.457
Y4.1	1.000	5.000	-1.115	-5.899	.748	1.980
X1.1	1.000	5.000	-1.400	-7.411	1.727	4.568
X1.2	1.000	5.000	-.768	-4.066	.305	.808
X1.3	1.000	5.000	-.959	-5.073	.560	1.483
X1.4	1.000	5.000	-.497	-2.628	-.161	-.425
Multivariate					65.429	13.643

Lampiran 11 UJI PERSYARATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELING*

318

UJI ASUMSI OUTLIERS

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
145	48.340	.003	.000
113	44.691	.007	.000
20	44.292	.007	.000
138	44.183	.009	.001
140	43.183	.009	.001
112	37.844	.017	.002
117	37.070	.017	.002
159	36.829	.018	.003
19	36.588	.019	.003
52	36.449	.019	.003
17	35.565	.024	.005
146	35.292	.026	.005
163	33.174	.044	.007
6	33.101	.045	.007
4	32.835	.048	.009
165	32.805	.048	.009
22	32.365	.054	.011
136	32.197	.056	.013
5	32.061	.058	.015
27	31.888	.060	.017
141	31.864	.060	.017
156	30.228	.087	.020
167	29.221	.109	.025
34	28.681	.122	.053
3	28.240	.133	.087
67	27.835	.145	.130
161	27.504	.155	.168
133	26.909	.174	.315
14	26.786	.178	.296
129	26.371	.193	.405
162	26.155	.201	.432
101	26.003	.206	.430
155	25.982	.207	.367
37	25.804	.214	.379
8	25.766	.216	.328
77	25.666	.219	.308
32	25.400	.230	.364

Lampiran 11 UJI PERSYARATAN *SEM*

319

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
42	25.377	.231	.309
30	25.011	.247	.419
137	25.000	.247	.357
18	24.690	.261	.447
39	24.198	.284	.639
168	24.124	.287	.612
83	24.119	.287	.547
123	23.634	.311	.733
90	23.617	.312	.684
120	23.519	.317	.673
80	23.414	.322	.666
25	23.242	.331	.695
151	22.987	.345	.762
78	22.879	.350	.759
99	22.847	.352	.721
73	22.553	.368	.804
116	22.512	.371	.775
31	22.432	.375	.762
111	22.346	.380	.752
92	22.176	.389	.782
127	22.124	.392	.757
76	21.939	.403	.793
149	21.341	.438	.943
60	21.279	.442	.936
104	21.276	.442	.914
142	21.248	.444	.895
71	21.097	.453	.909
82	21.070	.455	.889
21	20.979	.460	.887
89	20.933	.463	.871
158	20.803	.471	.881
85	20.757	.474	.864
157	20.419	.495	.932
147	20.337	.500	.929
94	20.237	.506	.930
28	19.915	.527	.968
150	19.878	.529	.960
44	19.875	.529	.946
134	19.831	.532	.937
9	19.698	.540	.944
154	19.661	.543	.933
131	19.492	.554	.948
153	19.404	.559	.948

Lampiran 11 UJI PERSYARATAN *SEM*

320

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	19.263	.568	.956
57	19.188	.573	.953
2	19.100	.579	.953
58	19.067	.581	.942
47	19.017	.584	.933
48	18.871	.593	.945
128	18.858	.594	.928
121	18.635	.609	.954
126	18.479	.619	.964
13	18.279	.631	.977
132	18.236	.634	.972
10	18.212	.636	.964
66	17.961	.651	.981
122	17.736	.666	.990
152	17.516	.679	.994
7	17.326	.691	.997

LAMPIRAN 12

PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Lampiran 12 PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN

322

PENGARUH TOTAL ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep	Kepuas	Komit	Motiv	Kinerja
Kepuas	.357	.000	.000	.000	.000
Komit	1.501	.363	.000	.000	.000
Motiv	1.367	.643	.332	.000	.000
Kinerja	.251	.141	.096	.100	.000
Y2.1	1.413	.342	.941	.000	.000
Y2.2	1.462	.354	.974	.000	.000
Y2.3	1.501	.363	1.000	.000	.000
Y3.3	1.534	.722	.372	1.122	.000
Y3.2	1.834	.863	.445	1.342	.000
Y3.1	1.367	.643	.332	1.000	.000
Y1.3	.799	2.239	.000	.000	.000
Y1.2	.567	1.589	.000	.000	.000
Y1.1	.357	1.000	.000	.000	.000
Y4.8	1.263	.710	.485	.505	5.033
Y4.7	1.437	.808	.552	.574	5.728
Y4.6	1.482	.833	.569	.592	5.905
Y4.5	1.207	.679	.464	.482	4.812
Y4.4	1.167	.656	.448	.466	4.650
Y4.3	1.329	.747	.510	.531	5.296
Y4.2	.790	.444	.303	.316	3.147
Y4.1	.251	.141	.096	.100	1.000
X1.1	1.565	.000	.000	.000	.000
X1.2	1.899	.000	.000	.000	.000
X1.3	2.036	.000	.000	.000	.000
X1.4	1.000	.000	.000	.000	.000

Lampiran 12 PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN

323

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep	Kepuas	Komit	Motiv	Kinerja
Kepuas	.189	.000	.000	.000	.000
Komit	.453	.207	.000	.000	.000
Motiv	.474	.421	.381	.000	.000
Kinerja	.395	.420	.502	.456	.000
Y2.1	.397	.182	.876	.000	.000
Y2.2	.395	.180	.871	.000	.000
Y2.3	.397	.182	.877	.000	.000
Y3.3	.425	.378	.342	.898	.000
Y3.2	.455	.405	.366	.961	.000
Y3.1	.377	.335	.303	.796	.000
Y1.3	.192	1.019	.000	.000	.000
Y1.2	.145	.769	.000	.000	.000
Y1.1	.102	.540	.000	.000	.000
Y4.8	.368	.391	.468	.424	.931
Y4.7	.388	.412	.494	.447	.982
Y4.6	.397	.421	.505	.457	1.004
Y4.5	.315	.335	.401	.363	.798
Y4.4	.349	.371	.444	.403	.884
Y4.3	.374	.397	.476	.431	.946
Y4.2	.270	.287	.344	.312	.684
Y4.1	.103	.109	.130	.118	.260
X1.1	.667	.000	.000	.000	.000
X1.2	.780	.000	.000	.000	.000
X1.3	.845	.000	.000	.000	.000
X1.4	.443	.000	.000	.000	.000

Lampiran 12 PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN

PENGARUH LANGSUNG ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep	Kepuas	Komit	Motiv	Kinerja
Kepuas	.357	.000	.000	.000	.000
Komit	1.372	.363	.000	.000	.000
Motiv	.682	.523	.332	.000	.000
Kinerja	.000	.054	.063	.100	.000
Y2.1	.000	.000	.941	.000	.000
Y2.2	.000	.000	.974	.000	.000
Y2.3	.000	.000	1.000	.000	.000
Y3.3	.000	.000	.000	1.122	.000
Y3.2	.000	.000	.000	1.342	.000
Y3.1	.000	.000	.000	1.000	.000
Y1.3	.000	2.239	.000	.000	.000
Y1.2	.000	1.589	.000	.000	.000
Y1.1	.000	1.000	.000	.000	.000
Y4.8	.000	.000	.000	.000	5.033
Y4.7	.000	.000	.000	.000	5.728
Y4.6	.000	.000	.000	.000	5.905
Y4.5	.000	.000	.000	.000	4.812
Y4.4	.000	.000	.000	.000	4.650
Y4.3	.000	.000	.000	.000	5.296
Y4.2	.000	.000	.000	.000	3.147
Y4.1	.000	.000	.000	.000	1.000
X1.1	1.565	.000	.000	.000	.000
X1.2	1.899	.000	.000	.000	.000
X1.3	2.036	.000	.000	.000	.000
X1.4	1.000	.000	.000	.000	.000

Lampiran 12 PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN

325

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep	Kepuas	Komit	Motiv	Kinerja
Kepuas	.189	.000	.000	.000	.000
Komit	.414	.207	.000	.000	.000
Motiv	.236	.342	.381	.000	.000
Kinerja	.000	.160	.329	.456	.000
Y2.1	.000	.000	.876	.000	.000
Y2.2	.000	.000	.871	.000	.000
Y2.3	.000	.000	.877	.000	.000
Y3.3	.000	.000	.000	.898	.000
Y3.2	.000	.000	.000	.961	.000
Y3.1	.000	.000	.000	.796	.000
Y1.3	.000	1.019	.000	.000	.000
Y1.2	.000	.769	.000	.000	.000
Y1.1	.000	.540	.000	.000	.000
Y4.8	.000	.000	.000	.000	.931
Y4.7	.000	.000	.000	.000	.982
Y4.6	.000	.000	.000	.000	1.004
Y4.5	.000	.000	.000	.000	.798
Y4.4	.000	.000	.000	.000	.884
Y4.3	.000	.000	.000	.000	.946
Y4.2	.000	.000	.000	.000	.684
Y4.1	.000	.000	.000	.000	.260
X1.1	.667	.000	.000	.000	.000
X1.2	.780	.000	.000	.000	.000
X1.3	.845	.000	.000	.000	.000
X1.4	.443	.000	.000	.000	.000

Lampiran 12 PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN

326

PENGARUH TIDAK LANGSUNG ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep	Kepuas	Komit	Motiv	Kinerja
Kepuas	.000	.000	.000	.000	.000
Komit	.130	.000	.000	.000	.000
Motiv	.685	.120	.000	.000	.000
Kinerja	.251	.087	.033	.000	.000
Y2.1	1.413	.342	.000	.000	.000
Y2.2	1.462	.354	.000	.000	.000
Y2.3	1.501	.363	.000	.000	.000
Y3.3	1.534	.722	.372	.000	.000
Y3.2	1.834	.863	.445	.000	.000
Y3.1	1.367	.643	.332	.000	.000
Y1.3	.799	.000	.000	.000	.000
Y1.2	.567	.000	.000	.000	.000
Y1.1	.357	.000	.000	.000	.000
Y4.8	1.263	.710	.485	.505	.000
Y4.7	1.437	.808	.552	.574	.000
Y4.6	1.482	.833	.569	.592	.000
Y4.5	1.207	.679	.464	.482	.000
Y4.4	1.167	.656	.448	.466	.000
Y4.3	1.329	.747	.510	.531	.000
Y4.2	.790	.444	.303	.316	.000
Y4.1	.251	.141	.096	.100	.000
X1.1	.000	.000	.000	.000	.000
X1.2	.000	.000	.000	.000	.000
X1.3	.000	.000	.000	.000	.000
X1.4	.000	.000	.000	.000	.000

Lampiran 12 PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN

327

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep	Kepuas	Komit	Motiv	Kinerja
Kepuas	.000	.000	.000	.000	.000
Komit	.039	.000	.000	.000	.000
Motiv	.237	.079	.000	.000	.000
Kinerja	.395	.260	.173	.000	.000
Y2.1	.397	.182	.000	.000	.000
Y2.2	.395	.180	.000	.000	.000
Y2.3	.397	.182	.000	.000	.000
Y3.3	.425	.378	.342	.000	.000
Y3.2	.455	.405	.366	.000	.000
Y3.1	.377	.335	.303	.000	.000
Y1.3	.192	.000	.000	.000	.000
Y1.2	.145	.000	.000	.000	.000
Y1.1	.102	.000	.000	.000	.000
Y4.8	.368	.391	.468	.424	.000
Y4.7	.388	.412	.494	.447	.000
Y4.6	.397	.421	.505	.457	.000
Y4.5	.315	.335	.401	.363	.000
Y4.4	.349	.371	.444	.403	.000
Y4.3	.374	.397	.476	.431	.000
Y4.2	.270	.287	.344	.312	.000
Y4.1	.103	.109	.130	.118	.000
X1.1	.000	.000	.000	.000	.000
X1.2	.000	.000	.000	.000	.000
X1.3	.000	.000	.000	.000	.000
X1.4	.000	.000	.000	.000	.000

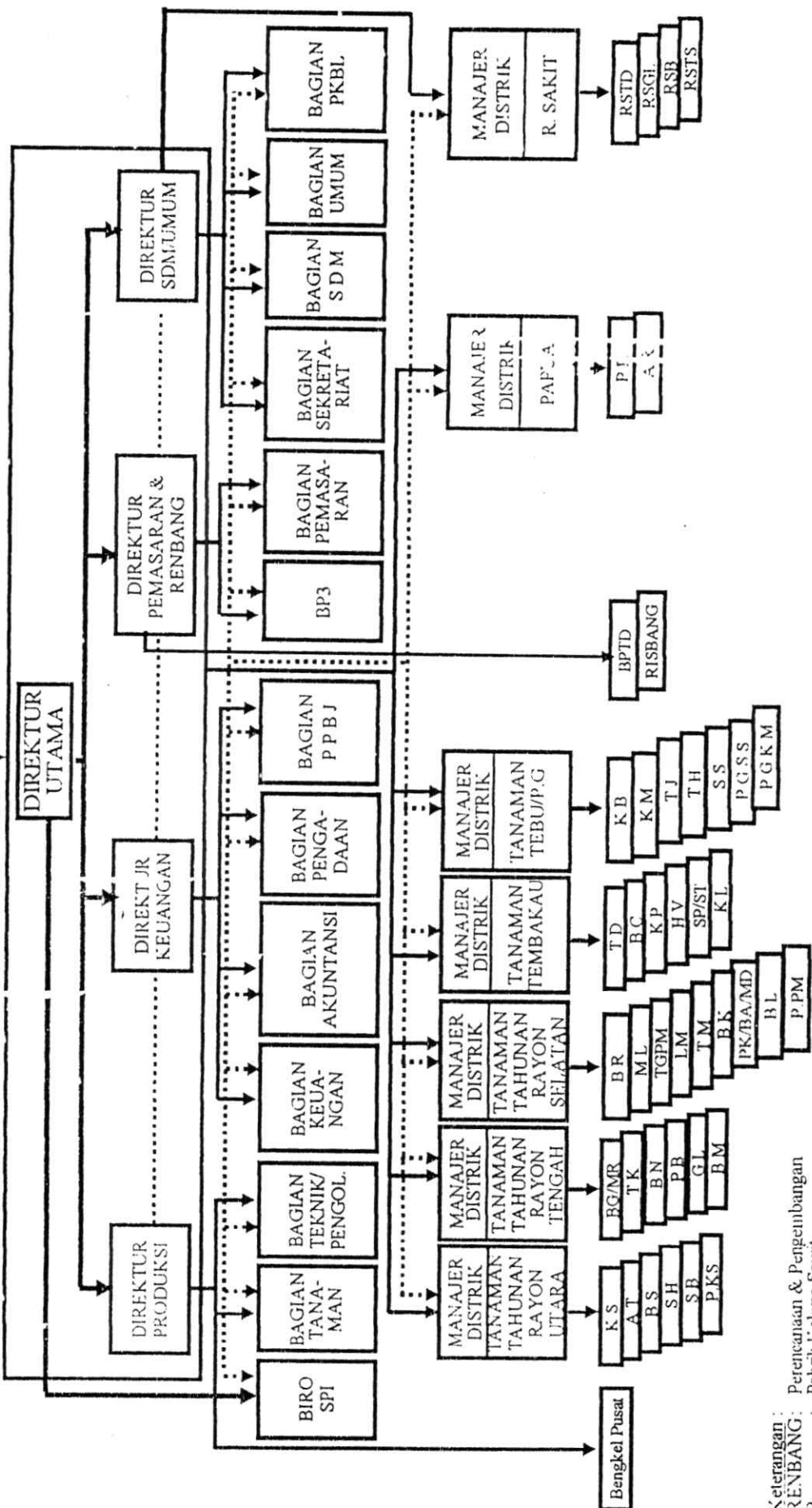
LAMPIRAN 13

STRUKTUR ORGANISASI PTPN II, III, DAN IV DI SUMATERA UTARA

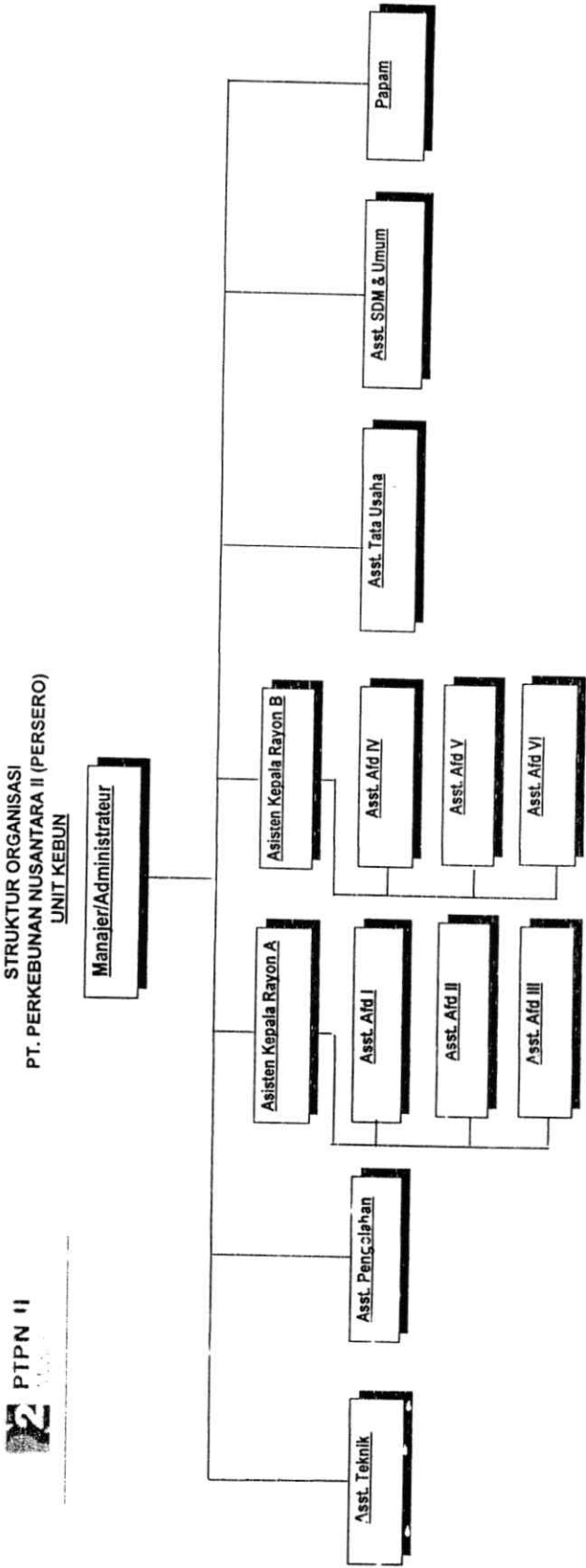
BAGAN ORGANISASI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA - II

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM

DEWAN
KOMISARIS

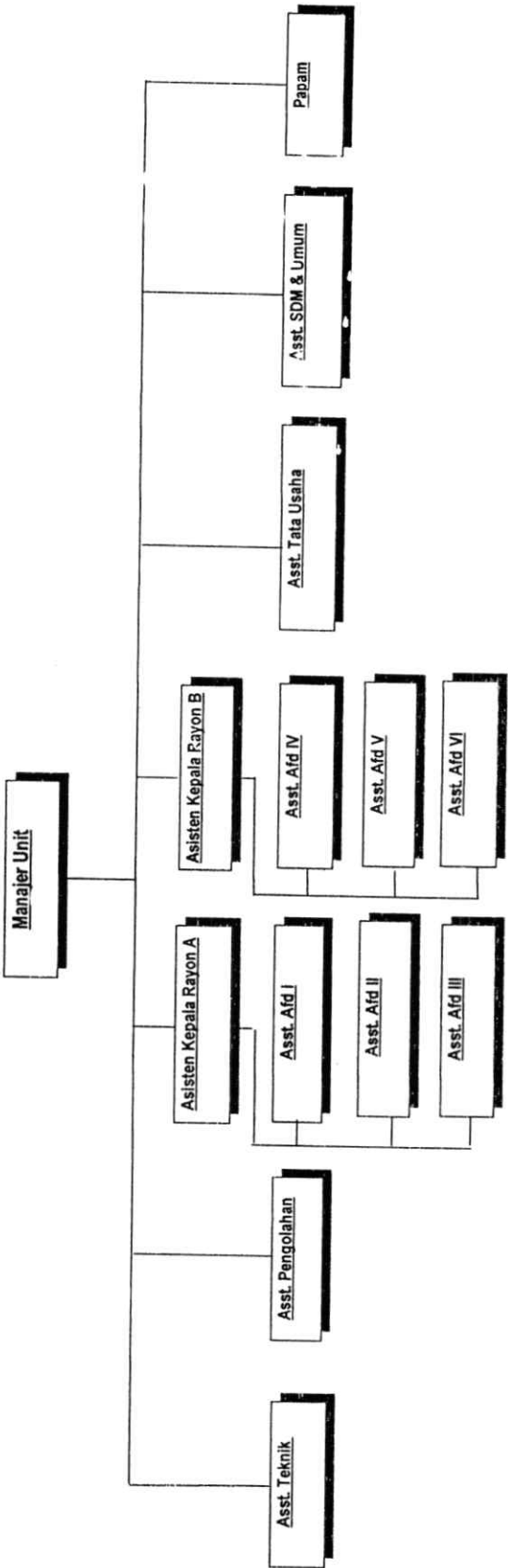


Keterangan :
REN'BANG : Perencanaan & Pengembangan
P. : Pabrik Kelapa Sawit
BP3 : Biro Pengkajian, Perencanaan dan Pengembangan
PPBJ : Panitia Pengadaan Barang & Jasa
PKBL : Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
BP3TD : Balai Penelitian Tembakau Deli
RISBANG : Riset dan Pengembangan



Catatan:
1. Asst.: Asisten
2. Afd.: Afdeling
3. Papam: Perwira Pengamanan

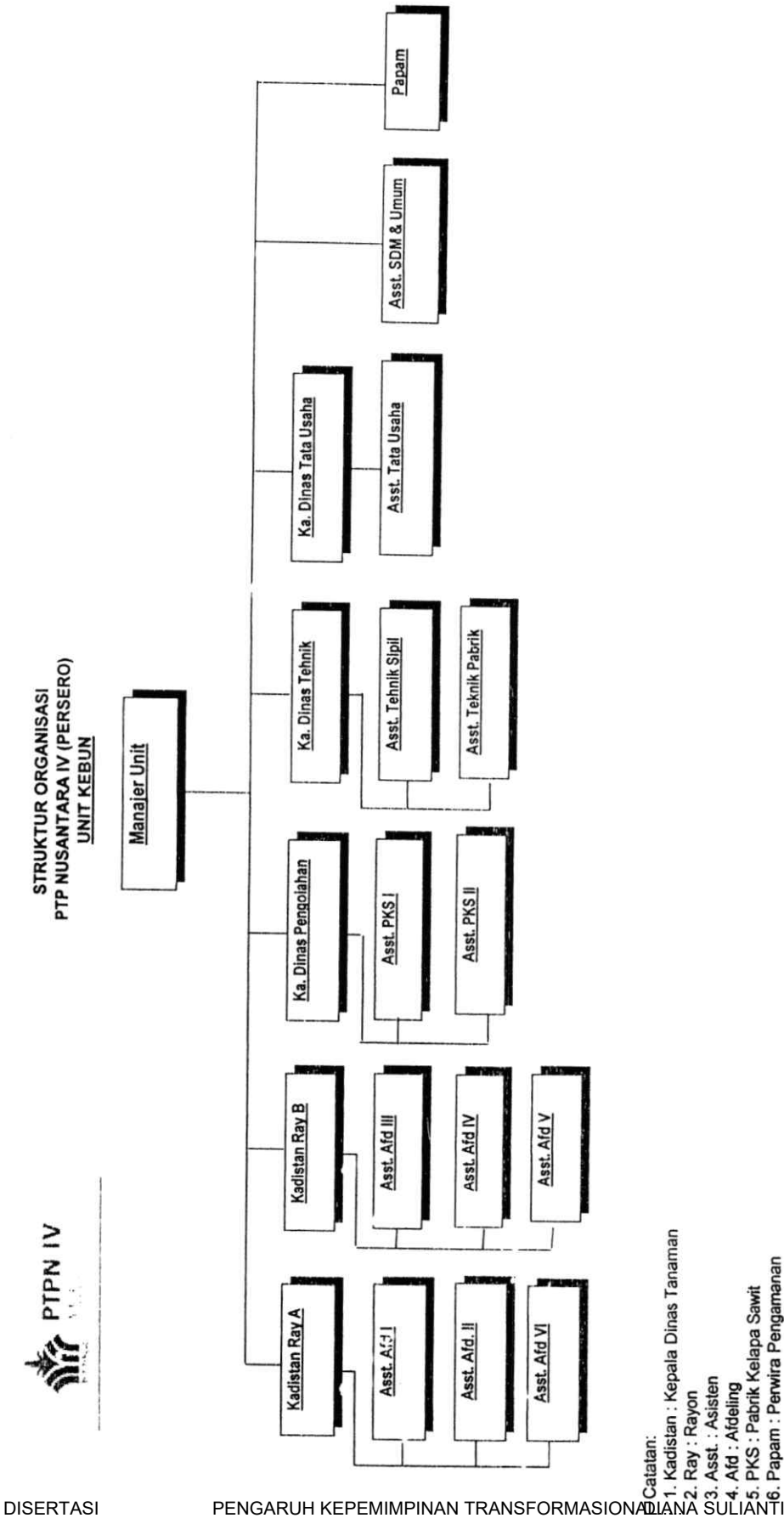
STRUKTUR ORGANISASI
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
UNIT KEBUN



Catatan:
1. Asst.: Asisten
2. Afd.: Afdeling
3. Papam: Perwira Pengamanan

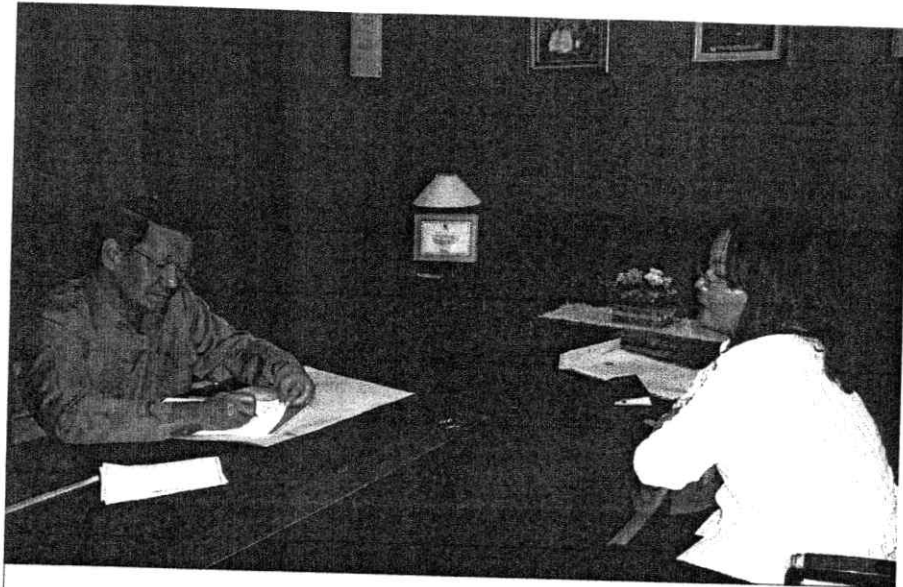
DISERTASI





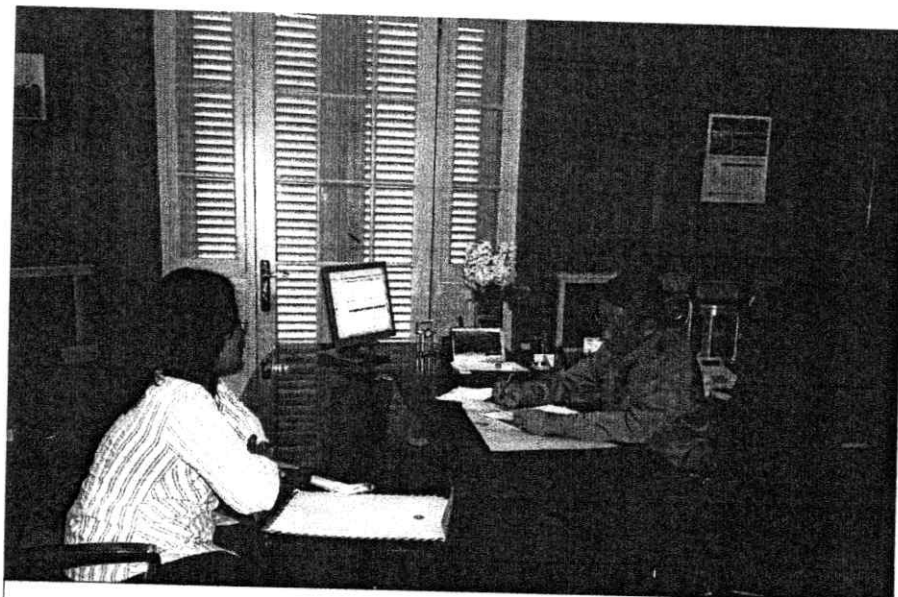
LAMPIRAN 14

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1

**Wawancara dengan Bapak Ir. Dahlan Harahap, M.M.,
Direktur Utama PTPN IV Di Sumatera Utara**



Gambar 2

**Wawancara dengan Bapak Ir. Dahlan Harahap, M.M.,
Direktur Utama PTPN IV Di Sumatera Utara**



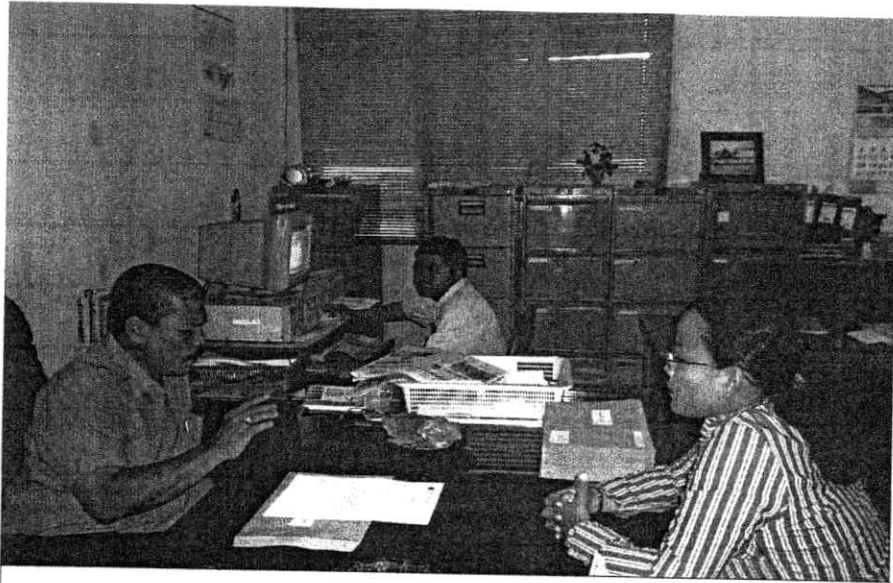
Gambar 3

**Wawancara dengan Manajer Kebun Adolina PTPN IV
Di Sumatera Utara**



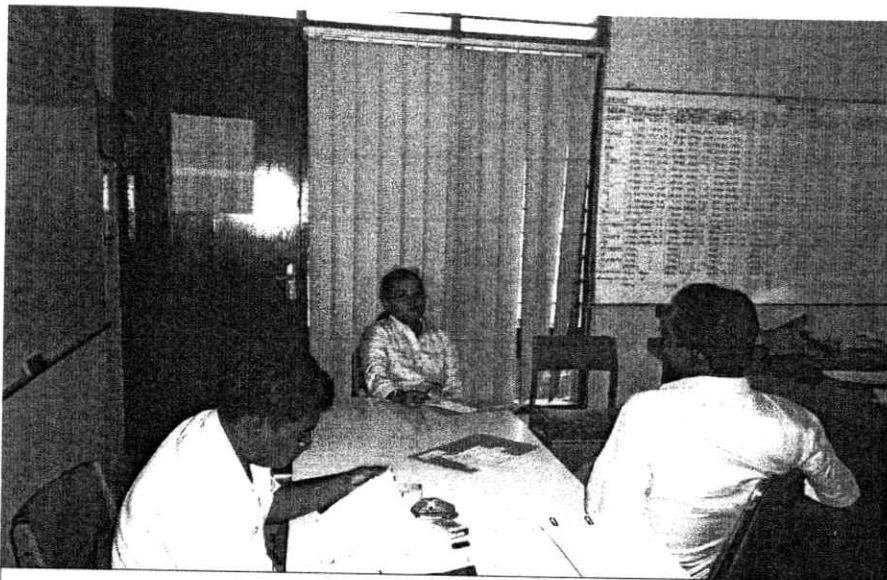
Gambar 4

**Wawancara dengan para Kepala Dinas Kebun Adolina PTPN IV
Di Sumatera Utara**



Gambar 5

**Wawancara dengan Kepala Urusan Pendidikan dan Latihan
PTPN II Di Sumatera Utara**



Gambar 6

**Wawancara dengan Asisten Kepala Rayon A Kebun Rambutan
PTPN III Di Sumatera Utara**



Gambar 7

**Wawancara dengan Manajer Kebun Klambir Lima PTPN II
Di Sumatera Utara**



Gambar 8

Proses Penseleksian Daun Tembakau PTPN II Di Sumatera Utara



Gambar 9

**Foto bersama dengan Ir. Achmad Gusmar Harahap, M.M.,
Sekretaris Perusahaan PTPN III Di Sumatera Utara**



Gambar 10

**Foto bersama dengan Kepala Urusan Program Kemitraan dan Bina
Lingkungan (PKBL) PTPN IV Di Sumatera Utara**

LAMPIRAN 15

SURAT IJIN PENELITIAN



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286. T (031) 5023715, 5020170, Fax. (031) 5030076
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : <http://www.pasca.unair.ac.id>

Nomor : 1417 /J03.4/PP/2007

6 Juli 2007

Lamp :

Hal : Izin melaksanakan penelitian

- Yth. 1. PT.Perkebunan Nusantara II (persero)
Jl. Medan Raya Tanjung Morawa Km.15 Medan -Tanjung Morawa
2. PT.Perkebunan Nusantara III (Persero)
Jl.Sri Batang Hari No.2 Medan
3. PT.Perkebunan Nusantara IV (Persero)
Jl. Letjen Suprpto No.2 Medan

Guna penulisan penelitian untuk Disertasi peserta Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi angkatan tahun 2005/2006 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Diana Sulianti K.Tobing,SE.M.Si

Nim : 090515733 - D

Judul : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI SERTA KINERJA KARYAWAN PTPN WILAYAH SUMATERA UTARA

Promotor : Prof.Dr.Parwoto Wignjohartojo,SE,Ak

Ko-Promotor : Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.



-PPS-UA-07



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II

(P E R S E R O)

TANJUNG MORAWA - MEDAN

P.O. Box : No. 4 Medan, Indonesia
Telex : 51749 ptpdua ia
Fax : (061) 7940233
Telp. : (061) 7940055
(HUNTING SYSTEM)

Tanjung Morawa, 5 Desember 2007

No. : II.10/X/527 /XII/2007

Hal : **PENDIDIKAN (21)**
Penelitian dengan Kuisioner

Kepada Yth,
Saudara Direktur Pasca Sarjana
Universitas Airlangga
Jln.Dharmawangsa dalam Selatan
SURABAYA 60286

Dengan hormat,

Menghunjuk surat Saudara No.1417/JO3.4/PP/2007 tanggal 6 Juli 2007 mengenai hal tersebut di atas, dengan ini diberitahukan bahwa kami dapat memberikan izin untuk melakukan Penelitian ilmiah (berbentuk kuisioner) dengan judul " Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Serta Kinerja Karyawan PTPN Wilayah Sumatera Utara" kepada mahasiswa Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi Angkatan 2005/2006 Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga di PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, Medan sbb :

N a m a	: Diana Suliati K.Tobing, SE.M.Si.
NIM	: 090515733 - D
Fakultas/Universitas	: Ekonomi / Universitas Airlangga.
Tempat Penelitian	: Bagian dan Kebun Kebun PT.Perkebunan Nusantara II
Waktu Penelitian	: 3 sd. 10 Desember 2007.
Pengisian Kuisioner	: Kaur dan Askep

Kepada Kepala Bagian dan semua Kebun yang menerima tembusan surat ini agar dapat mengisi kuisioner dimaksud (terlampir) dan dapat dikembalikan ke Bagian SDM selambat-lambatnya tanggal 10 Desember.

Segala biaya yang berkenaan dengan kegiatan Penelitian dimaksud akan ditanggung oleh Mahasiswa bersangkutan dan setelah selesai mengadakan penelitian diharuskan membuat laporan tertulis kepada Direksi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa,.

Demikian disampaikan agar saudara maklum.

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II
Direksi

Ir.H.Tambah Karo-Karo, MM
Direktur SDM/UMUM

Tembusan :

- Univ.Airlangga
 - Mahasiswa ybs.
 - II.0
 - Bagian Kebun PTP.Nusantara II
 - Pertinggal
- Wp/Rz/Mg/Zr/riset
- DAFTAR PUSTAKA
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DIANA SULIANTI K.L TOBING



IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

KANTOR KOORDINASI PTP. NUSANTARA WILAYAH - I SUMATERA (PTPN. I S/D VII)

Kantor : Jl. Imam Bonjol No. 24 A/P Medan (20151)
Box : 1501

Telephone : (061) 4158274
Faxsimile : (061) 4150965

Medan, 03 Oktober 2007

Nomor : 01.2b.2/03/483/X/2007
Lamp : --
Hal : Research/Survey/Kerja Praktek
Magang.

Yth :
Bapak Direksi
PTP. Nusantara III (Persero)
di. -

M E D A N

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat :

D a r i : As. Dir. Bidang Akademik Prog. Pascasarjana Univ. Airlangga

Nomor, tanggal : 1417/J03.4/PP/2007 6 Juli 2007

Perihal : Research/Survey/Kerja Praktek/Magang.

Dengan harapan agar dapat kiranya Bapak menerima mahasiswa :

N a m a NPM/NIM/NIRM/INDUK/Stambuk

1. Diana Sulianti K. Tobing, SE.M.Si 090515700-D

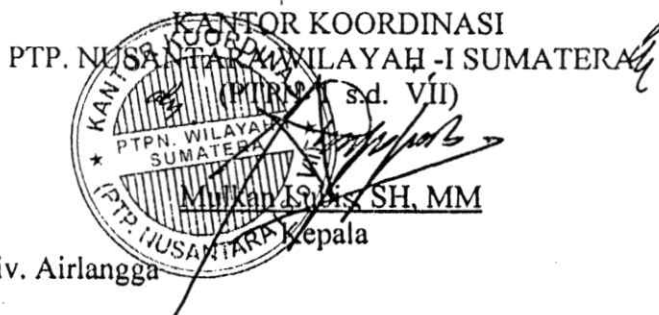
Untuk melakukan Research/Survey/Kerja Praktek/Magang mengumpulkan data - data :

“Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Serta Kinerja Karyawan Di Kantor Direksi PTP. Nusantara - III (Persero) “

selama 1 (satu) bulan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Semua biaya yang berkaitan dengan perihal tersebut ditanggung sepenuhnya oleh mahasiswa yang bersangkutan.
2. Harus mematuhi semua peraturan yang berlaku di PTPN III (Persero) Medan
3. Selesai tugas diharuskan melapor kepada PTPN III (Persero) Medan dan Kantor Koordinasi PTP. Nusantara Wilayah I Sumatera.
4. Menyerahkan 2 (dua) set hasil perumusan Research ke PTPN III (Persero) Medan dan 1 (satu) set ke Kantor Koordinasi PTPN. Wilayah I Sumatera, selambat - lambat nya 3 (tiga) bulan setelah selesai Research.
5. Hasil Research tersebut semata - mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada Fakultas/Akademi yang bersangkutan.
6. Kepada Fakultas/Akademi yang bersangkutan diharapkan bantuannya agar ketentuan - ketentuan tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik - baiknya.

Atas bantuan dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.



Cc : - Direktur Prog. Pascasarjana Univ. Airlangga

- Mahasiswa
K.D.V./Research

DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DIANA SULIANTI K.L TOBING



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)



Kantor Direksi : Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122 Kotak Pos 91, Propinsi Sumatera Utara, Indonesia
Telp. +6261 8452244, 8453100, Fax. +6261 8455177, 8454728
E-mail : kandir@ptpn3.co.id, kandir@medan.ptpn3.org
Website : www.ptpn3.co.id, www.ptpn3.com

DIN EN ISO 9001 : 2000
Certificate : 0110099349
DIN EN ISO 14001 : 1996
certificate No : 0110402116

Medan, 26 Oktober 2007

Nomor : 3.09/OI/1066/2007
Hal : Izin Research

Kepada :

Kepala Kantor Koordinasi
PTP.Nusantara Wilayah - I Sumatera
Jl. Imam Bonjol No. 24 A/B
di -

Medan.

Menghunjuk Surat Saudara Nomor : 01.2b.2/03/483/X/2007 tanggal 03 Oktober 2007 dengan ini disampaikan sbb. :

1. Permohonan Research Saudara dari Prog. Pascasarjana Universitas Airlangga di PT. Perkebunan Nusantara III atas nama :

Nama : Diana Sulianti K. Tobing, SE.M.Si

NPM : 090515700-D

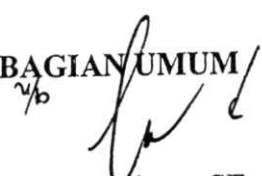
Judul : **"Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Serta Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PTP. Nusantara III (Persero)."**

dapat kami setuju di Bagian Sumber Daya Manusia (3.08) mulai tanggal 29 Oktober 2007 s/d 02 Nopember 2007.

2. Biaya-biaya yang timbul berkaitan Research dimaksud ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa yang bersangkutan.
3. Selama melaksanakan Research diwajibkan untuk mematuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada di PTP. Nusantara III.
4. Kepada Bagian/Kebun/Unit tempat Mahasiswa melakukan Research dapat memberikan penilaian kepada Mahasiswa Ybs.
5. Hasil Research semata-mata dipergunakan untuk kepentingan Ilmiah selanjutnya menyerahkan 2 (dua) eksemplar hasil Research kepada PT. Perkebunan Nusantara III cq. Bagian Umum.

Demikian disampaikan agar maklum.

BAGIAN UMUM


H. Sunardiono, SE
Kepala Bagian

Tembusan :

- 3.00
- 3.08
- Direktur Prog. Pascasarjana Univ. Airlangga
- Mahasiswa Ybs
- C/Doc1/75/Arsip.



IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)
MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

- KANTOR PUSAT : JL. LETJEND SUPRAPTO No. 2 MEDAN
- KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP : (061) 4154666 - FAX : (061) 457311
TELP : (021) 7231662 - FAX : (021) 723166

Nomor : 04.11/X/220/VIII/2007.
Lamp. : -
Ikhtwal : Izin Penelitian.

Medan, 28 Agustus 2007.

Kepada Yth :
Sdr. Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Airlangga
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan
di-
Surabaya.

Membalas surat Sdr. 1417/JO3.4/PP/2007 tgl. 06 Juli 2007, dengan ini diberitahukan bahwa 1 (satu) orang mahasiswa Pascasarjana Univ. Airlangga Surabaya Program Studi Ilmu Ekonomi atas nama :

Diana Sulianti K. Tobing, SE, M.Si.

NIM : 09055733 - D.

dapat dibenarkan melaksanakan Penelitian di PTPN-IV (Persero), untuk mengambil data dalam penyusunan Disertasi, berjudul : " Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Serta Kinerja Karyawan PTPN Wilayah Sumatera Utara " dengan memenuhi ketentuan Sbb :

1. Semua biaya ditanggung sendiri mahasiswa yang bersangkutan.
2. Harus mematuhi ketentuan yang berlaku di Bagian / Unit Usaha tempat pelaksanaan penelitian termasuk menjaga kerahasiaan data.
3. Selesai penelitian diharuskan melapor kepada Kepala Bagian / Manajer Unit Usaha setempat.
4. Mengirim 1 set rumusan / tulisan hasil penelitian kepada Direksi PTPN - IV selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah melaksanakan penelitian.
5. Atas penyerahan hasil penelitian tersebut Direksi PTPN-IV dan Kepala Bagian / Manajer Unit Usaha jika perlu akan memberikan tanda terimanya.
6. Hasil penelitian tersebut semata - mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada almamater yang bersangkutan.
7. Jika terjadi kecelakaan terhadap mahasiswa yang sedang penelitian didalam / diluar PTPN -IV, tidak menjadi tanggung jawab PTPN-IV.

Kepada mahasiswa yang namanya tersebut diatas agar supaya melapor kepada Kepala Bagian / Manajer Unit Usaha setempat dan kepada Bagian/ Unit Usaha tempat pelaksanaan penelitian yang menerima tembusan surat ini agar dapat memba itu segala sesuatunya dalam keperluan penelitian tersebut.

Demikian disampaikan untuk dapat dimaklumi.

PTP. NUSANTARA - IV (PERSERO)
Bagian Sumber Daya Manusia.

[Signature]
Ir. Hj. Idriati, MM.
Kepala Bagian.