

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan yang sangat dramatis saat ini. Globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi informasi menciptakan tekanan persaingan yang semakin ketat. Menghadapi berbagai perubahan tersebut, para pemimpin perlu memikirkan kembali cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Handoko dan Tjiptono, 1996).

Efektivitas organisasi dapat terjadi pada lingkungan yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh hubungan pimpinan dan bawahan yang saling mendukung. Oleh karena pentingnya peran dan fungsi kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahan, maka penelitian tentang kepemimpinan menjadi salah satu isu sentral dalam studi organisasi. Pemimpin haruslah merasa terpanggil untuk memimpin dengan segala macam ucapan, perbuatan, dan perilaku hidup untuk mendorong dan mengantarkan bawahan ke arah cita-cita yang luhur sebuah organisasi, yaitu mampu bertahan hidup dan berkembang, yang selanjutnya agar dapat mencapai hasil tersebut dapat dilakukan dengan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi memiliki keterkaitan yang kuat.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan selalu berubah seperti saat ini, upaya pencarian gaya kepemimpinan terbaik yang berlaku sepanjang masa akan menjadi hal yang sia-sia. Ada kebutuhan untuk

menemukan model kepemimpinan yang lebih relevan dengan situasi kompleks seperti sekarang ini. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep terobosan yang berhasil menghidupkan kembali gairah studi kepemimpinan yang hampir mati selama dekade terakhir ini. Menurut konsep ini, tugas seorang pemimpin adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan perkiraan sebelumnya. Esensi kepemimpinan adalah memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasi potensi dirinya.

Beberapa penelitian menghasilkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dalam memfungsikan suatu organisasi. Dalam menentukan efektivitas organisasi, hal yang sangat dibutuhkan adalah kepemimpinan transformasional, karena dengan adanya pemimpin transformasional, mereka mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dari para pengikutnya. Ketika pemimpin transformasional sekarang ini bekerja secara ideologis dan membenarkan nilai-nilai dari bawahan, maka bawahan melihat pekerjaan mereka lebih berarti dan lebih ekspresif, dimana persepsi ini akan memperlihatkan peningkatan motivasi, prestasi kerja, kinerja, dan kepuasan kerja.

Salah satu faktor situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Model kepemimpinan

yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan transformasional diyakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Kepemimpinan menurut Yukl dalam Utomo (2002) adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain dan kepemimpinan dalam perusahaan sangat penting karena memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Bass dan Avolio dalam Handoko dan Tjiptono (1996) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi, yang diyakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional dalam prakteknya mampu meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga kebutuhan bawahan akan banyak terpenuhi dengan kepemimpinan transformasional tersebut.

Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas organisasi, dan kepemimpinan transformasional dirasa sangat berpengaruh terhadap perubahan kinerja bawahan tersebut, diantaranya adalah dalam memotivasi bawahannya. Pada dasarnya motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan dorongan untuk bekerja lebih baik dalam melaksanakan tujuan perusahaan agar pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana.

commit to user

Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2001 : 252). Motivasi merupakan subyek yang penting bagi pemimpin, karena menurut definisi pemimpin harus bekerja dengan melalui orang lain. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan dipandang mampu menimbulkan motivasi kerja tersendiri bagi bawahannya sehingga mampu menimbulkan nilai tersendiri bagi bawahannya untuk termotivasi supaya lebih berprestasi yang pada akhirnya mencapai kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan konsep yang sangat penting untuk dipahami dan dipenuhi oleh setiap pengelola organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kepuasan kerja merujuk pada sikap seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan ungkapan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaannya (Robbin, 2001: 147). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya, menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Seorang karyawan yang dipahami, dilayani, dan dipenuhi perasaan dan aspirasinya terutama yang berkaitan dengan pekerjaan akan memberikan kontribusi terbaik bagi kepentingan dan keberhasilan tujuan organisasi. Setiap karyawan sangat sadar betapa itu semua pada gilirannya akan berimplikasi

commit to user

pada semakin besarnya potensi sumber daya organisasi untuk semakin memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Salah satu usaha untuk mencapai tujuan perusahaan adalah adanya partisipasi seluruh karyawan yang diwujudkan dalam suatu bentuk yang disebut komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan aspek penting dalam kehidupan perusahaan, dimana masing-masing karyawan sebagai individu terlibat dalam organisasi perusahaan dan turut memberikan kontribusinya. Gibson et.al dalam Utomo (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasi

Dengan adanya komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi maka seorang pekerja akan mau dan mampu melakukan *the extra role* dimana hal itu sangat terkait dengan kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Dengan demikian, setiap pengelola organisasi memiliki kepentingan untuk melakukan langkah-langkah strategis untuk menciptakan komitmen personil organisasi guna mencapai efektivitas perilaku dan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan hal di atas, maka penelitian ini akan menghubungkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk sebagai variabel dependen, sedangkan variabel independennya adalah kepemimpinan transformasional. Selain menghubungkan variabel-variabel tersebut, penelitian ini juga menghubungkan antara motivasi kerja sebagai variabel independen dengan kepuasan kerja sebagai variabel dependen., dan meneliti pengaruh antara kepuasan kerja

commit to user

sebagai independen variabel dengan komitmen organisasi sebagai dependen variabel

B. PERUMUSAN MASALAH

Dari identifikasi masalah tersebut, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk?

C. TUJUAN PENELITIAN

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah :

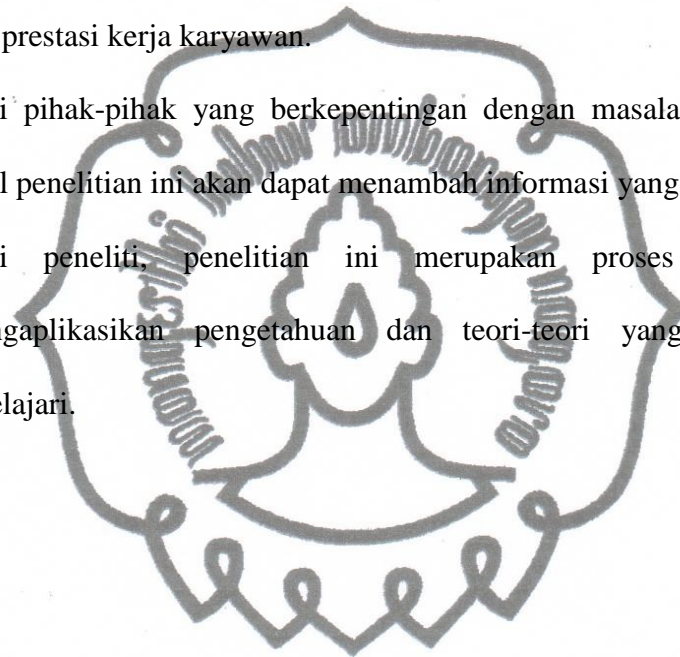
1. Menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.
2. Menganalisa dan menguji pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.
3. Menganalisa dan menguji pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.

commit to user

D. MANFAAT PENELITIAN

Dari hasil penelitian diharapkan :

- a. Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dengan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja yang tinggi dengan menciptakan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kinerja dan prestasi kerja karyawan.
- b. Bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan masalah kepemimpinan, hasil penelitian ini akan dapat menambah informasi yang dibutuhkan.
- c. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan proses belajar dalam mengaplikasikan pengetahuan dan teori-teori yang diperoleh dan dipelajari.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

1. Pengertian Kepemimpinan

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi senantiasa akan membawa serta tujuan individunya disamping tujuan organisasinya. Dalam rangka menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi tersebut, dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen serta dapat memberikan motivasi untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Sikap dan perilaku seseorang dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh keinginan atau pengharapan untuk terpenuhinya kebutuhan hidupnya, oleh sebab itu setiap pemimpin suatu organisasi diharapkan untuk :

- a. Mengamati dan memahami tingkah laku bawahan.
- b. Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan.
- c. Memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

Selama beberapa tahun, kepemimpinan telah dipelajari secara ekstensif dalam berbagai konteks dan pondasi teoritis. Pada beberapa kasus, kepemimpinan dideskripsikan sebagai suatu proses, tetapi kebanyakan teori dan penelitian mengenai kepemimpinan melihat pada individu dalam memperoleh pemahaman. Perbedaan pendapat mengenai

commit to user

definisi kepemimpinan muncul dari kenyataan bahwa kepemimpinan melibatkan interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

Beberapa definisi mengenai kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan (Robbins, 2001 : 2).
- b. Kepemimpinan adalah seperangkat proses yang menciptakan organisasi dalam suatu tempat pertama dan menyesuaikannya guna mengubah keadaan secara menyakinkan (Kotter, dalam Eisenbach et.al 2004).
- c. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (D.E Mc. Farland dalam Danim, 2004 : 55)
- d. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota kelompok yang lain untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasional yang telah ditetapkan (Yukl, 2000 : 1).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menyangkut proses atau usaha yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga pemimpin yang efektif adalah seseorang yang mampu menggunakan pengaruhnya kepada anggota kelompok atau

commit to user

bawahan agar mereka mau bertindak atau berperilaku sesuai apa yang diinginkan untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditetapkan, dan bukan mementingkan tujuan pribadinya.

Peranan kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda-beda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok. Dengan adanya kenyataan bahwa fungsi dan peran seorang pemimpin yang demikian kompleks, maka tidaklah dapat dipungkiri bahwa untuk menjadi seorang pemimpin perlu memiliki syarat-syarat tertentu yang cukup banyak agar seseorang yang akan menduduki jabatan pemimpin dapat melaksanakan fungsi, tugas dan peranannya secara efektif. Sifat-sifat umum yang perlu dimiliki pemimpin dalam bermacam-macam situasi adalah sebagai berikut :

- a. *Social sensitivity* yaitu dengan tepat dapat merasakan dan mengerti tingkah laku anggota kelompok dan peka akan kebutuhannya.
- b. *Behavioral flexibility* yaitu menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk mengadakan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan situasi.

2. Pendekatan Terbaru terhadap Kepemimpinan

a. Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori atribusi menyatakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi (penghubungan) yang dibuat orang mengenai individu-individu yang lain. Salah satu tema yang menarik dalam teori ini adalah persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan mereka.

commit to user

b. Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu pengembangan dari teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Pemimpin karismatik memiliki tujuan ideal yang ingin mereka capai, memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuan mereka, dipahami sebagai tindak konvensional, teguh dalam pendirian, percaya diri, serta sebagai agen perubahan radikal, bukannya manajer dari status quo.

c. Kepemimpinan Transformasional versus Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan jenis pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada interaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Ada dua karakteristik utama dalam tipe ini : (1) manajer menggunakan serangkaian penghargaan (rewards) untuk memotivasi para karyawan; (2) manajer hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya mempertahankan status quo.

Sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang mengilhami para pengikut untuk lebih mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi dan yang mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikutnya. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin transformasional menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka.

d. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus tumbuh dan meningkat hingga saat ini. Visi hendaknya mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang memberi inspirasi dan menawarkan suatu tatanan baru yang dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Ada tiga keterampilan yang dibutuhkan oleh pemimpin visioner, yaitu kemampuan untuk menjelaskan visi kepada orang lain, mampu untuk mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perilaku pemimpin, dan mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang berbeda.

commit to user

3. Kepemimpinan Transformasional

Gagasan awal tentang model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Burns yang diterapkan dalam konteks politik, bahwa pemimpin yang reformis adalah pemimpin yang tidak menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan. Maksudnya adalah dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin menggunakan strategi dan taktik yang dapat dibenarkan secara moral, etika, dan hukum. Seorang pemimpin yang reformis harus mampu mentransformasi organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang reformis adalah juga seorang pemimpin transformasional.

Kemudian gagasan tentang model kepemimpinan transformasional tersebut disempurnakan dan diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass dalam Pareke (2004). Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai dengan visi baru. Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja supervisor dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Pemimpin yang transformasional mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional (*to transform*) didefinisikan Bass dalam Rokhman dan Harsono (2002), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, memotivasi kerja dan *commit to user*

pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai kekuatan yang mendorong bawahan untuk melakukan tindakan melebihi kekuatan kepemimpinan transaksional dalam membangun tingkat kesadaran untuk meningkatkan kinerja dengan mengembangkan dan menaikkan kebutuhan mereka dan mendorong peningkatan perhatian terhadap kemajuan organisasi melebihi dari kepentingan pribadi (Bycio et al. dalam Rokhman dan Harsono, 2002).

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang terjadi ketika pemimpin merangsang/menstimulasi rekan maupun pengikut mereka untuk dapat melihat hasil pekerjaan mereka dengan perspektif yang baru (Bass dan Avolio dalam Rokhman dan Harsono, 2002). Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut kepada bawahannya. Upaya mempengaruhi bawahan dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu sebagai berikut : (1) mendorong bawahan untuk lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan; (2) mendorong bawahan untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan

commit to user

individu; (3) mendorong dan meningkatkan kebutuhan bawahan menuju tingkat yang lebih tinggi.

Menurut Robbins (2001 : 27), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan ada yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut agar mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio dalam Muchiri (2000) yaitu sebagai berikut :

1) *Idealized Influence (Charisma)*

Pemimpin transformasional mempunyai integritas perilaku, dimana nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata kongruen dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Menurut Bass & Avolio dalam Handoko dan Tjiptono (1996), pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai role model dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Pemimpin transformasional juga memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, inspirasi, dan harga diri, serta memperoleh rasa hormat dan kepercayaan.

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengeksposisikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerjasama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3) *Intellectual Stimulation*

Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah berbagi wewenang (*sharing of power*) melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melaksanakan perubahan. Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin transformasional juga mampu mengembangkan kecerdasan, rasionalitas, dan penyelesaian masalah secara hati-hati (Handoko dan Tjiptono, 1996).

4) *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan cara bertindak sebagai pelatih atau mentor (penasehat). Dalam hal ini pemimpin transformasional harus mampu berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai

commit to user

kemajuan yang dicapai. Idealnya adalah bawahan tidak akan merasa sedang dipaksa atau diawasi.

Terdapat beberapa pakar yang mengemukakan pendapat mengenai karakteristik pemimpin transformasional. Diantaranya adalah Tichi dan Devanna dalam Handoko dan Tjiptono (1996) yang telah melakukan studi empiris terhadap para pemimpin korporat. Mereka menemukan berbagai karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut :

- 1) Mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan.
- 2) Mereka berani dan teguh.
- 3) Mereka percaya pada orang lain.
- 4) Mereka *value-driven*.
- 5) Mereka pembelajar seumur hidup.
- 6) Mereka mempunyai kemampuan untuk menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian.
- 7) Mereka visionaris.

B. MOTIVASI KERJA

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hodgetts dan Luthans dalam Setiati (2002) motivasi merupakan proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan dan didorong ke pencapaian tujuan/insentif. Motivasi juga dapat diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologis yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa *commit to user*

yang dikehendaknya. Istilah motivasi paling tidak memuat tiga unsure esensial, yaitu :

- a. Faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal.
- b. Tujuan yang ingin dicapai.
- c. Strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Reksohadiprojo dalam Handoko (2001:256) bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi juga merupakan setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya (Danim, 2004 : 15). Untuk mengurangi adanya tumpang tindih dalam memaknai arti motivasi terlebih dahulu diberikan arti dari beberapa istilah antara lain :

1) Motif

Motif merupakan sesuatu hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Winardi, 2000 : 137). Suatu motif juga diartikan sebagai tenaga pendorong di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motif merupakan kondisi internal atau disposisi internal (kesiapsiagaan).

2) Motivasi

Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2001 : 252). Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Jadi motivasi berkaitan dengan terpuasnya kebutuhan (*need*).

3) Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul pada diri individu untuk secara sadar melakukan pekerjaan yang dihadapi (Danim, 2004 : 23). Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. kuat dan lemahnya motivasi kerja karyawan sangat menentukan tinggi atau rendahnya prestasi kerja yang dicapainya.

2. Proses Timbulnya Motivasi

Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan antara lain :

- 1) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan (*tention*) dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu.
- 2) Seseorang kemudian mencari cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.

- 3) Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya.
- 4) Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
- 5) Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atau prestasi yang dilakukan.
- 6) Akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka sesuatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi jika masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi, maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

3. Teori Motivasi Kerja

Dari berbagai teori-teori motivasi yang ada, beberapa teori motivasi yang berhubungan dengan kinerja pegawai, antara lain :

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Menurut Maslow dalam Robbins (2001 : 167) bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu :

- a. Faali (fisiologis), antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lain.
- b. Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.

commit to user

- d. Penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan factor hormat eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial, dan pemenuhan diri.

Berdasarkan pendapat Maslow tersebut, dapat dijelaskan bahwa begitu tiap kebutuhan pada jenjang kebutuhan yang satu telah cukup banyak terpuaskan, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominant untuk menjadi motivator dan ingin terpuaskan, begitu seterusnya.

2) Teori Keadilan

Teori keadilan mengakui bahwa individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima untuk upaya yang mereka lakukan, tetapi juga akan peduli dengan jumlah yang diterima oleh orang lain. Mereka membuat pertimbangan seperti untuk hubungan masukan dan keluaran mereka dengan masukan dan keluaran orang lain. Menurut Handoko (2001 : 267) teori keadilan mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara :

- a. Masukan-masukan (*input*) yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dan
- b. Hasil-hasil/penghargaan (*output*) yang mereka terima seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

commit to user

Robbins (2001 : 180) menyatakan ada empat pembanding acuan yang dapat digunakan oleh seorang karyawan :

- a. Di dalam diri sendiri : pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini.
- b. Di luar diri sendiri : pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya dewasa ini.
- c. Di dalam diri orang lain : individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu.
- d. Di luar diri orang lain : individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

Keyakinan, atas dasar pembandingan, tentang adanya ketidakadilan, dalam bentuk pembayaran kurang atau lebih, akan mempunyai pengaruh pada perilaku dalam pelaksanaan kegiatan. Bagi pemimpin, teori keadilan memberikan implikasi bahwa penghargaan sebagai motivasi kerja harus diberikan sesuai yang dirasa adil oleh individu-individu yang bersangkutan.

3) Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan, yaitu prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan pertalian (*afiliasi*). Menurut McClelland dalam Robbins (2001 : 173) setiap individu memiliki beberapa kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan akan prestasi

Yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

commit to user

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan berprestasi.

b. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi status serta cenderung lebih peduli akan *prestise* (gengsi) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

c. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan afiliasi menurut McClelland yaitu hasrat untuk disukai dan diterima dengan baik oleh orang lain. Individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbale balik yang tinggi.

C. KEPUASAN KERJA

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini terlihat pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu pekerjaan yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2001). Kepuasan bawahan menunjukkan sikap dan perilaku bawahan pada pemimpin mereka. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika tidak puas akan bersifat negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya bagi masyarakat tentunya akan menikmati hasil kapasitas maksimal dari organisasi atau perusahaan serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Gibson et al. dalam Utomo (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah ekspresi seseorang terhadap penghargaan (*well-being*) yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Penghargaan intrinsik dapat berupa adanya perasaan tanggung jawab, tantangan, dan pengakuan dari orang lain. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa gaji,

kondisi kerja, tingkat pengawasan, lingkungan kerja, supervise, dan sebagainya.

Vroom dalam Danim (2004 : 10) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi sikap individu untuk berperan dalam pekerjaan yang sedang ditekuninya. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, dimana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal tersebut disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu tersebut maka makin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Demikian juga semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai keinginan individu maka tingkat kepuasan kerjanya juga makin rendah.

Menurut Wexley dan Yulk dalam Padmastuti & Suyono (2003) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek dalam pekerjaan yang bermacam-macam. Masih dalam Padmastuti & Suyono (2003) terdapat pengertian serupa yang diberikan oleh McAfee dan Champagne yaitu bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang mengenai berbagai aspek yang menyangkut pekerjaannya. Meski demikian kepuasan kerja tidak dapat secara langsung dilihat secara kasat mata tetapi dapat diperhatikan melalui perilaku yang ditunjukkan dan apa yang diungkapkan lewat kata-kata.

Robbins (2001 : 139), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan

kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Pekerjaan disini menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan kondisi kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat diambil suatu batasan tentang kepuasan kerja yaitu perasaan bangga terhadap pekerjaan sebagai hasil penilaiannya sendiri terhadap keberhasilan melaksanakan tugas pekerjaannya dan secara keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya.

Luthan (1995 : 125) mengungkapkan bahwa ada tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga, atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi tercermin dalam sikap karyawan.
- b. Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi yang diharapkan. Misalnya seorang karyawan bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapat imbalan atau penghargaan yang sepadan. Dan kenyataannya oleh perusahaan, ia mendapat gaji yang sesuai dengan harapannya dan oleh atasannya ia memperoleh pujian, maka karyawan puas dalam bekerja.
- c. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dalam tingkah lakunya, misalnya : ia akan semakin loyal terhadap perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada

commit to user

perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan yang ditetapkan dan sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Terdapat 5 karakteristik yang berhubungan dengan kepuasan kerja (Pool, 1997) yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan

Sejauhmana pekerjaan menjadi tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan bertanggungjawab bagi seorang individu.

2. Gaji

Jumlah finansial yang diterima karyawan dari hasil kerjanya dan dipandang sepadan terhadap lainnya dalam organisasi. Gaji memegang peranan penting dalam penentuan kepuasan kerja, hal ini disebabkan karena uang sebagai imbalan atas kerja keras seseorang merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan hidup setiap orang, dan gaji dianggap dapat menjadi simbol keberhasilan seseorang dalam bekerja sehingga keberadaannya mendapat pengakuan di mata orang lain. Karyawan seringkali melihat gaji sebagai refleksi perhatian atasan terhadap mereka.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk naik ke jenjang karir yang lebih tinggi dalam organisasi. Adanya kesempatan untuk dipromosikan dalam suatu perusahaan memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerjanya. Hal tersebut dapat terjadi terutama pada perusahaan yang mempromosikan karyawannya pada jabatan lebih tinggi berdasarkan prestasi yang telah dicapai selama kurun

waktu tertentu bukan berdasarkan pada lama kerja atau senioritas karyawan.

4. Atasan

Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis serta dukungan kepada karyawan.

5. Rekan kerja

Sejauhmana rekan kerja memiliki kecakapan teknis dan memberikan dukungan.

2. Jenis-jenis Teori Kepuasan Kerja

a. Teori Selisih (*Discrepency Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke dalam Igallens dan Roussel (1999) kepuasan kerja bergantung pada selisih antara apa yang telah didapatkannya dengan apa yang menurut perasaannya telah dicapai melalui pekerjaannya. Oleh karena itu, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini seseorang adil dengan membandingkan hasil rasio inputnya dengan hasil rasio input dari seorang atau sejumlah orang yang dibandingkan. Robbins (2001 : 180) dan Handoko (2001 : 267) mengemukakan bahwa orang merasa puas atau tidak puas,

commit to user

tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas suatu situasi. Teori ini merinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil dibandingkan dengan input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan orang bandingannya, maka suatu keadilan dianggap ada oleh pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap ada. Adapun komponen dari teori ini adalah :

1) *Input*

Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

2) *Outcome*

Segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil pekerjaannya, seperti upah, keuntungan tambahan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

3) *Comparison person*

Kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya.

c. Teori Dua Faktor

Teori Herzberg dalam Robbins (2001 : 170) membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *commit to user*

dissatisfier atau *hygiene factors*. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan merupakan suatu variabel kontinue.

D. KOMITMEN ORGANISASI

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah usaha mengidentifikasikan diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbins, 2001 : 67). Robbins memandang komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) di dalam organisasi dimana mereka bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Mowday et al. dalam Fajariyanti (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari :

1. Keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk berusaha dan berbuat sesuatu demi kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

Luthans (1995:148) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang berkaitan dengan loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merupakan

proses yang berkelanjutan pada anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan. Di sisi lain, Davis dalam Fajariyanti (2003) mengungkapkan bahwa karyawan yang komit secara organisasi akan memperlihatkan rekaman kehadiran yang baik dan kemauan untuk taat terhadap kebijaksanaan organisasi dan tingkat turnover karyawan yang rendah.

Komitmen organisasi penting untuk dipahami dan diciptakan. Terjadinya komitmen individu dalam setiap jajaran dan tingkatan organisasi berkaitan dengan sikap keberpihakan personil untuk menyatu dengan tujuan dan sasaran serta sesuai dengan nilai organisasi. Dengan demikian, setiap pengelola organisasi memiliki kepentingan untuk melakukan langkah-langkah strategis untuk menciptakan komitmen personil organisasi dalam mencapai efektivitas perilaku dan kinerja organisasi.

2. Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer dalam Utomo (2002), ada tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu :

a. Affective

Menunjukkan keinginan karyawan untuk terlibat diri dan mengidentifikasikan diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi. Orang yang tingkat afektifnya tinggi, ingin tinggal dalam organisasi mereka karena percaya organisasi akan membantu dan mau mendorongnya dalam misi organisasi.

commit to user

b. *Continuance*

Komitmen yang timbul karena adanya kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang diperoleh dari organisasi. Komitmen ini merupakan kekuatan dari keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia membutuhkannya dan tidak bisa meninggalkan organisasi. Kekuatan ini ada karena mereka percaya bahwa organisasi terlalu mahal untuk ditinggalkan.

c. *Normative*

Komitmen yang muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi. Mereka yang tinggi tingkat normatifnya, sangat mempertimbangkan apa alasan dari mereka yang meninggalkan/keluar dari organisasi.

3. Faktor-faktor Yang Menentukan Komitmen Organisasi

Menurut Mowday et.al dalam Fajariyanti (2003) menyatakan sejumlah faktor yang meningkatkan komitmen, yaitu :

a. Faktor personal

Faktor-faktor personal meliputi harapan terhadap pekerjaan, karakteristik personal, dan faktor pemilihan pekerjaan.

b. Faktor organisasional

Faktor-faktor organisasional meliputi pengalaman pertama dalam bekerja, keleluasaan pekerjaan, supervisi dan konsistensi tujuan. Keempat komponen itu kemudian membentuk rasa tanggungjawab karyawan.

commit to user

c. Faktor non organisasional.

Faktor non organisasioanal yang turut menentukan tingkat komitmen adalah ketersediaan pekerjaan alternatif. Semakin banyak alternatif pekerjaan, semakin rendah tingkat komitmen organisasional seseorang.

4. Konsekuensi Komitmen Organisasi

Konsekuensi komitmen organisasi versi Minner J.B dalam Cholil & Riani (2003) diantaranya adalah :

a. *Organizational outcome*

Yaitu berkaitan dnegan tingkat perputaran tenaga kerja, absentisme, produktivitas, kualitas, dan kuantitas *output*.

b. *Individual Significance*

Yaitu adanya kohesivitas antara identitas individu dengan identitas kelompok dan organisasi mendorong terjadinya pemuncakan secara optimal kontribusi, partisipasi, dan akhirnya prestasi. Disamping itu dapat terjadi kebersamaan pengembangan karier seiring pengembangan organisasi.

E. PENELITIAN TERDAHULU

Mujiasih dan Hadi dalam Pareke (2004) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra (*extra-effort*) untuk mencapai kinerja yang direncanakan. Judge dan Bono (2003) menemukan bahwa individu-individu *commit to user*

yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga dinyatakan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi motivasi kerja bawahan.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional diantaranya dilakukan oleh Podsakoff et al. (1996) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja para pekerja. Utomo (2002) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Seltzer dan Bass dalam Rokhman & Harsono (2002) dengan sampel 55 manajer yang menempuh MBA, hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan terhadap pemimpin. Bryman dalam Podsakoff et.al (1996) mengungkapkan bahwa beragam studi organisasional menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja bawahan.

Podsakoff et al. (1996) menghasilkan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat dengan komitmen organisasi bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Koht et.al dalam Rokhman & Harsono (2002) pada 90 buah Sekolah Menengah di Singapura, hasilnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan pada pemimpin transformasional terhadap komitmen organisasi. Bono & Judge

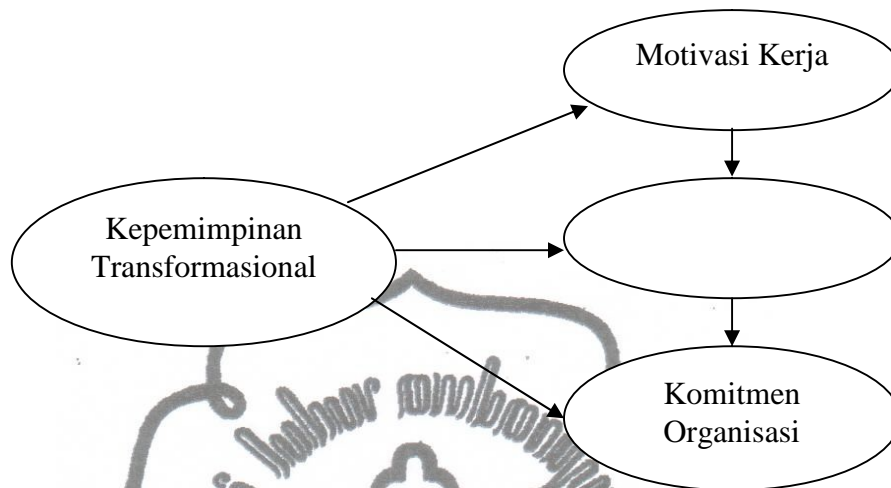
(2003) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara pemimpin transformasional dan sikap pengikut yaitu komitmen organisasi yang dimediasi dengan indeks diri (*self-concordance*), dengan sampel sebanyak 247 individu sebagai pemimpin serta 945 individu yang dibawah langsung oleh pemimpin tersebut, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi yang dimediasi dengan indeks diri. Penelitian yang dilakukan oleh Muchiri (2001) dengan sampel karyawan Railway Corporation di Yogyakarta, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Utomo (2002) dalam penelitiannya terhadap pegawai negeri sipil PEMDA Tk II Kabupaten Kebumen menemukan adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

Beberapa penelitian mengenai motivasi kerja dan kepuasan kerja diantaranya telah dilakukan oleh Berry dalam Pool (1997) yang menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Herzberg (Handoko, 2001: 259) terhadap lebih dari dua ratus insinyur dan akuntan, Herzberg telah menemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja mempunyai pengaruh negatif. Sehingga motivasi kerja yang dilakukan oleh seseorang akan menimbulkan kemauan untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik yang akan berpengaruh dalam

meningkatkan prestasi atau memperoleh kepuasan kerja. Jadi, motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap terpenuhinya kebutuhan (*need*) tertentu.

Luthans (1995 : 130) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Begitu pula dengan hasil penelitian Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Cholil & Riani (2003) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional. Utomo (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi. Hubungan antara komitmen dengan kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan secara *cyclical* oleh Farkas dan Tetrick dalam Utomo (2002). Bentuk hubungan *cyclical* adalah sebagai suatu rangkaian berkesinambungan. Berawal dari kepuasan kerja maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan, keinginan untuk tetap bekerja dan tetap bergabung menjadi anggota kerja sehingga akhirnya mempunyai komitmen. Komitmen tumbuh secara bertahap dalam beberapa fase pembentukan seiring pengalaman kerja yang diperoleh, dimana orang dengan masa kerja yang lebih lama cenderung mempunyai komitmen organisasional yang lebih tinggi dibandingkan orang yang bekerja dengan masa kerja yang singkat.

F. KERANGKA PEMIKIRAN



Berdasarkan model penelitian di atas, dapat diketahui bahwa penelitian ini akan menguji pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi; pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; dan pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

G. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, hipotesis-hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini sebagian besar bersumber pada beberapa penelitian terdahulu, sehingga diharapkan hipotesis tersebut cukup valid untuk diuji. Untuk lebih membatasi hasil penelitian, maka obyek penelitian dimasukkan dalam hipotesis penelitian. Pencantuman obyek penelitian tersebut dimungkinkan dapat lebih menjelaskan bahwa kasus yang diteliti

adalah PT SARASA NUGRAHA Tbk dan mungkin akan berbeda jika diterapkan dalam obyek penelitian yang lain.

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa motivasi kerja seseorang dapat bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi internal), maupun karena faktor-faktor yang berasal dari luar (motivasi eksternal). Mujiasih dan Hadi dalam Pareke (2004) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra (*extra-effort*) untuk mencapai kinerja yang direncanakan. Hasil ini sejalan dengan konsepsi tentang kepemimpinan transformasional, yang berasumsi bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk membangkitkan kebutuhan para bawahannya pada tingkatan yang lebih tinggi. Berdasarkan dukungan penelitian sebelumnya, maka menghasilkan Hipotesis 1 yaitu :

H₁ : Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.

Beberapa peneliti yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional adalah Podsakoff et al. (1996), Utomo (2002). Pada penelitian Judge dan Bono dalam Pareke (2004) tampak bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Judge dan Bono juga mengajukan penjelasan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional ini

disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan mendorong bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

H₂ : Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.

Kepemimpinan yang efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya komitmen organisasional bawahannya. Tercatat beberapa peneliti yang meneliti mengenai hubungan antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi adalah Podsakoff et al. (1996), Muchiri (2001), Utomo (2002). Hasil penelitian Judge dan Bono dalam Pareke (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari dasar penelitian tersebut akan muncul hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.

Motivasi merupakan suatu perwujudan dari suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Dengan adanya motivasi maka akan timbul kemauan untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik, dan hal ini tercipta oleh kemampuan seseorang untuk berbuat sesuatu agar dapat memperoleh kepuasan tertentu. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Herzberg terhadap lebih dari dua ratus insinyur dan akuntan, ditemukan bahwa faktor *motivator* mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Pool (1997) juga menemukan adanya hubungan yang positif

dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Dari dasar penelitian tersebut, maka akan memunculkan Hipotesis 4, yaitu :

H₄ : Motivasi kerja secara positif mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.

Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang cenderung mempengaruhi tingkat komitmennya pada organisasi tempat ia bekerja. Namun demikian, masih terdapat perbedaan kesimpulan yang dihasilkan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komponen-komponen komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Mayer. Clugtons dalam Pareke (2004) menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Dari argumentasi di atas dan didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, maka akan memunculkan Hipotesis 5 yaitu :

H₅ : Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Ruang Lingkup

Penelitian ini merupakan penelitian *confirmatory* yang dimaksud untuk menguji model yang telah diuji sebelumnya berdasarkan teori-teori yang sudah ada sebelumnya, yang secara cermat terhadap fenomena sosial tertentu, yang ditujukan untuk memecahkan masalah pada masa sekarang.

B. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah sekumpulan dari orang, kejadian atau sesuatu yang menjadi perhatian peneliti untuk diteliti (Sekaran, 2000:266). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 369, yaitu seluruh karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk.

Sample adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi untuk diteliti (Sekaran, 2000:267). Syarat utama dalam pengambilan sample suatu populasi adalah bahwa sample harus mewakili populasi, dan sample harus merupakan dalam bentuk kecil (*miniature population*). Ukuran sample yang lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 500 layak digunakan untuk penelitian (Sekaran, 2000:296). Berdasarkan pendapat tersebut, penelitian ini mengambil jumlah sample sebesar 120.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *propotional random sampling*, yaitu banyaknya pengambilan sampel

commit to user

propotional dengan jumlah elemen setiap unit pemilihan sampel, kemudian dari unit pemilihan sampel tersebut dipilih secara acak (Kuncoro, 2003 : 115).

Pada PT SARASA NUGRAHA Tbk terdiri dari 3 divisi dengan jumlah karyawan sebanyak 369. besarnya sample dalam penelitian ini adalah sebesar 120 berdasarkan rumus Slovin yang ditulis oleh Sevilla (1993), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \text{ dimana } e = 7,5\% \text{ sehingga}$$

$$n = \frac{369}{369 \left\{ (7,5\%)^2 \right\} + 1}$$

$$n = 119,976 \text{ dibulatkan menjadi } 120 \text{ orang}$$

Pengukuran sample dengan derajat signifikansi 7,5% didasarkan pada tabel yang dikutip dari Pagosa, Garcia, dan Guerrero de Leon dalam Sevilla (1993) untuk menggunakan rumus Slovin dimana populasi dapat diidentifikasi dengan pasti.

Penentuan jumlah sampel per bagian dengan perhitungan sebagai berikut : total karyawan per divisi dibagi dengan jumlah total karyawan di perusahaan yaitu 369 orang kemudian baru dikalikan 120, yang merupakan jumlah sampel yang diambil secara keseluruhan.

Contoh penentuan jumlah sample untuk karyawan dari Plant Division $219/369 \times 120 = 71,23$ dibulatkan menjadi 71 orang yang dijadikan sampel. Plant Division masih dibagi lagi menjadi 6 departemen, sehingga jumlah sample untuk departemen Utility $66/219 \times 71 = 21,39$ dibulatkan menjadi 21. Selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

commit to user

Table III.1
Jumlah Karyawan dan Sampel Penelitian

| DIVISION/DEPT | JML KARYAWAN | SAMPEL |
|-----------------------------------|--------------|------------|
| Plant Division | | |
| - Staff | 11 | 4 |
| - Production | 71 | 23 |
| - Utility | 66 | 21 |
| - Electric Maintenance | 19 | 6 |
| - Mechanic Maintenance | 29 | 9 |
| - Environment | 23 | 8 |
| <i>Sub Total</i> | <i>219</i> | <i>71</i> |
| Commercial Division | | |
| -Staff | 1 | - |
| - Marketing Research & Adm | 8 | 3 |
| - Logistic | 44 | 14 |
| - Quality Assurance | 5 | 2 |
| <i>Sub Total</i> | <i>58</i> | <i>19</i> |
| Finance & Adm Division | | |
| - Staff | 2 | 1 |
| - Finance | 4 | 1 |
| - EDP | 1 | - |
| - Accounting | 8 | 3 |
| - Human Resources | 38 | 12 |
| - General Affair | 39 | 13 |
| <i>Sub Total</i> | <i>92</i> | <i>30</i> |
| Jumlah | 369 | 120 |

Sumber : Data yang diolah

C. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kekuatan yang dimiliki karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk yang mendorong mereka untuk lebih mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan yang mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri mereka sendiri. Kepemimpinan ini juga mampu mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan diri dari karyawan secara individual dan mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-

persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, serta mampu membangkitkan serta mengilhami karyawan untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan bersama.

2. Motivasi

Motivasi adalah keadaan yang mendorong karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi juga merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk pada pemimpin. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika tidak puas akan bersifat negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan usaha karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk dalam mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dan berharap tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Setiap pengelola organisasi memiliki kepentingan untuk melakukan langkah-langkah

commit to user

strategis untuk menciptakan komitmen personil organisasi untuk mencapai efektivitas perilaku dan kinerja organisasi.

D. Instrumen Penelitian

1. Item Kepemimpinan transformasional diukur dengan Multifactor Leadership Questionnaire oleh Bass dan Avolio dalam Muchiri (2001) dengan 5 skala Likert (1 = Tidak Pernah, 2 = Sangat Jarang, 3 = Ragu-ragu, 4 = Kadang-kadang, 5 = Hampir Sering). 20 item untuk pertanyaan kepemimpinan transformasional terdiri dari :
 - a. *Charismatic* : 1,2,3,4,5,6,7,8,9
 - b. *Inspirational Motivation* : 10,11,12,13
 - c. *Intellectual Stimulation* : 14,15,16
 - d. *Individual Consideration* : 17,18,19,20
2. Item Motivasi kerja diukur dengan menggunakan uraian daftar pertanyaan Robbins (2001:195) dengan 5 skala Likert (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju).
3. Item Kepuasan kerja diukur dengan Minnesota Satisfaction Questionnaire oleh Weiss et.al dalam Sholihin & Lau (2003) dengan 5 skala Likert (1= Sangat Tidak Puas, 2 = Tidak Puas, 3 = Netral, 4 = Puas, 5 = Sangat Puas).
4. Item Komitmen Organisasional diukur dengan The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) oleh Mowday et.al dalam Muchiri (2001) dengan 5 skala Likert (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju).

E. Sumber Data

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner, meliputi :
 - a. Nama dan karakteristik responden meliputi usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.
 - b. Data responden tentang perilaku kepemimpinan transformasional.
 - c. Data responden tentang motivasi kerja.
 - d. Data responden tentang kepuasan kerja.
 - e. Data responden tentang komitmen organisasi.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari instansi terkait dalam hal ini PT SARASA NUGRAHA Tbk, dari studi pustaka dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini. Data instansi meliputi :
 - a. Sejarah singkat dan perkembangan instansi
 - b. Struktur organisasi

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dan responden memilih alternatif jawaban yang sudah tersedia. Jawaban atas pertanyaan tersebut, bersifat tertutup, maksudnya alternatif jawaban atas pertanyaan tersebut telah disediakan dan responden tidak diberi kesempatan menjawab yang lain di luar jawaban yang telah disediakan. Kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja,

kepuasan kerja, dan komitmen organisasi diberikan kepada responden bawahan.

2. Wawancara

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan dengan tanya jawab antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden.

Data yang diperoleh dari wawancara berupa data-data sekunder yang mendukung penelitian ini.

3. Observasi

Observasi yaitu mengamati secara langsung objek yang diteliti. Data yang diperoleh dari observasi berupa data-data sekunder yang mendukung penelitian ini.

G. Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan beberapa alat analisis untuk mencapai tujuan penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Validitas instrumen penelitian atau tingkat ketepatan instrumen penelitian adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang hendak diungkapkannya. Validitas pengukuran berhubungan dengan kesesuaian dan kecermatan fungsi ukur dari alat yang digunakan.

Dengan menggunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi, maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai

commit to user

dengan keadaan yang sebenarnya. Kriteria data yang dapat dianalisis dengan factor analisis adalah data yang menunjukkan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) $> 0,5$ dan Bartlett's Test of Sphencity pada signifikansi $> 0,05$. Tinggi rendahnya validitas suatu angket dengan melihat FL (Factor Loading) dimana jika FL suatu item $> 0,5$ maka item tersebut valid, dan sebaliknya jika FL dalam angket $< 0,5$ maka item tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran pada objek yang sama. Dalam uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* dimana Sekaran (2000 : 312) mengklasifikasi nilai *cronbach's alpha*, sebagai berikut :

- a) Nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,8$ dikategorikan reliabilitas baik.
- b) Nilai *Cronbach's Alpha* antara $0,60 - 0,79$ dikategorikan reliabilitas dapat diterima.
- c) Nilai *Cronbach's Alpha* $\leq 0,60$ dikategorikan kurang baik.

Dalam penelitian kali ini untuk mendapatkan nilai *Cronbach's Alpha* menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 12. 00*.

3. Uji Asumsi SEM

a. Uji Normalitas

Asumsi yang paling fundamental dalam analisis multivariate adalah normalitas, yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal (Hair

dalam Ghozali dan Fuad, 2005 : 36). Curran et al masih dalam Ghozali dan Fuad (2005 : 36) memberikan *judgment* mengenai normalitas data dengan membagi jenis distribusi data menjadi tiga bagian :

- a) Normal, bila nilai *skewness* kurang dari 2 dan nilai *curtosis* kurang dari 7.
- b) *Moderately non-normal* : yaitu besarnya normalitas data adalah moderat (sedang), bila nilai *skewness* antara 2 sampai 3 dan nilai *curtosis* berkisar antara 7 sampai 21.
- c) *Extremely non-normal* : yaitu distribusi data sangat tidak normal, bila memiliki nilai *skewness* lebih besar daripada 3 dan nilai *curtosis* lebih besar daripada 21.

b. Uji Outliers

Outliers adalah data/observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim. Uji Outliers dalam penelitian ini menggunakan Multivariate Outliers, dimana ini ditunjukkan dengan jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$ (Ghozali, 2004). Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah indikator variabel yang digunakan dalam penelitian. Jika dalam penelitian digunakan 70 indikator variabel, maka semua kasus yang mempunyai Jarak Mahalanobis lebih besar dari $\chi^2 (70, 0,001) = 112,32$ adalah *outliers* multivariat.

4. Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang fit, digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), pengoperasiannya dibantu dengan program AMOS 4.01.

Kriteria sebuah model yang baik dengan AMOS adalah :

- a. *Chi Square*, model bisa dikatakan baik apabila nilai *chi square*-nya rendah. Makin rendah nilai *chi square* maka model tersebut semakin baik.
- b. *Goodness of Fit Index* (GFI) mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan. Nilai GFI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$ yang menunjukkan *fit* suatu model yang baik (Diamantopaulus dan Siguaw dalam Ghozali dan Fuad, 2005 : 31).
- c. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) merupakan pengembangan indeks dari GFI yang telah disesuaikan dengan rasio *degree of freedom* pada suatu model. Nilai AGFI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,9$.
- d. *Comparative Fit Index* (CFI) yaitu indeks kesesuaian incremental yang membandingkan model yang diuji dengan *null model*. Nilai CFI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$.
- e. *Tucker Lewis Index* (TLI) merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline*. Nilai yang direkomendasikan sebagai tingkat kesesuaian yang baik adalah $\geq 0,90$.
- f. *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) yaitu indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang *commit to user*

dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang direkomendasikan adalah $\leq 0,08$.

- g. *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN/df) merupakan indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur hubungan *goodness of fit* model dan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Nilai CMIN/df yang diharapkan adalah ≤ 5 .



BAB IV

ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Perusahaan

PT INDO ACIDATAMA terletak ± 15 km timur laut Solo atau 110 km sebelah selatan ibu kota Jawa Tengah, Semarang, tepatnya di Kebak Kramat, Karanganyar.

Pabrik ini merupakan pabrik Alkohol terbesar di Indonesia dan juga pabrik Alkohol *integrated* (selain memproduksi Alkohol, juga memproduksi Asam Cuka dan *Ethil Acetate*) pertama di Indonesia dan Asia Tenggara yang terletak dalam satu kompleks dengan merk dagang INDO ACIDATAMA.

Sementara itu, bahan baku utama untuk memproduksi satu kilo liter Ethanol adalah 3,40 ton tetes tebu (*molases*). Bahan baku tetes tebu bagi ACIDATAMA untuk menghasilkan 42.000 kilo liter Ethanol diperlukan 142.800 ton tetes tebu. Tangki penyimpanan tetes tebu INDO ACIDATAMA berkapasitas total 64.000 ton tetes tebu.

Kini, INDO ACIDATAMA memiliki kapasitas produksi Alkohol 42.000 kl/tahun, Asam Cuka 33.000 ton/tahun dan Ethil Asetat 7500 ton/tahun dalam kemasan jirigen dan truk container/bulk.

1. Sejarah Perusahaan

Pada mulanya, perusahaan bernama PT INDO ALKOHOL UTAMA (1983). Baru, pada tahun 1986, nama tersebut berubah menjadi PT INDO ACIDATAMA CHEMICAL INDUSTRY. Perkembangannya cukup pesat.

Pada tahun 1987, sebuah pabrik alkohol dibangun diatas tanah seluas 11

commit to user

ha dengan kapasitas terpasang sebesar 18.000 kl Alkohol/tahun; *Acetic Acid* 12.000 ton/tahun dan *Ethyl Acetate* sebesar 4.500 ton/tahun.

Pembangunan pabrik tersebut selesai pada akhir tahun 1988, sementara produksi komersialnya dimulai pada tahun 1989. enam tahun sejak diproduksi secara komersial, pabrik Alkohol *Integrated* pertama di Indonesia ini melakukan modifikasi dan ekspansi. Dengan upaya-upaya tersebut, kapasitas produksi PT INDO ACIDATAMA menjadi 42.000kl/tahun untuk Alkohol; 33.000 ton /tahun *Acetic Acid* dan 7.500 ton/tahun *Ethyl Acetat*. Jadi, dalam kurun waktu kurang dari 1 dasawarsa, terjadi kenaikan kapasitas produksi Alkohol dan *Acetic Acid* sebanyak dua kali, serta *Ethyl Acetate* 1½ kali. Sebagai catatan, kapasitas produksi Ethanol INDO ACIDATAMA merupakan yang terbesar di Indonesia.

Dalam perkembangannya, terjadi perubahan nama dari PT INDO ACIDATAMA CHEMICAL INDUSTRY menjadi PT SARASA NUGRAHA Tbk. sejak 4 Oktober 2005.

Lokasi Pabrik

Lokasi pabrik dipilih berdasarkan pertimbangan dekatnya pabrik dengan sumber bahan baku industri Alkohol, yaitu *molases* (tetes tebu), suatu bahan produk sampingan dari pabrik gula di Jawa Tengah dan Jawa Timur.

Letak pabrik ini juga sangat strategis, yakni berada dalam jaringan pengangkutan ke seluruh daerah pemasaran.

Unit Proses dan Kapasitas Produksi

Dewasa ini total kapasitas produksi PT SARASA NUGRAHA Tbk. dan data teknis lainnya dapat diringkas sebagai berikut:

| Unit Proses | Kapasitas per tahun | Supplier Mesin | Tahun Penyelesaian | Jenis Produksi dan Kadar |
|----------------------------|---------------------|---|--------------------|---|
| Molases/ Tetes Tebu | 337.750 Kl | Krupp- Germany | 1988 | Mash kadar Ethanol 12% bV |
| Ethanol | 42.000 Kl | Kruup- Germany | 1988 | Ethanol(Alkohol) Superprima 96.5 bV |
| Acetic Acid | 16.500 ton | Kruup- Germany Licence of Huls | 1989 | Acetic Acid Food Grade 99.8% bW |
| Ethyl Acetate | 7.500 ton | Kruup- Germany | 1989 | Ethyl Acetate 99.9% bW |
| Ekspansi Acetic Acid | 16.500 ton | Kruup- Germany Licence of huls | 1994 | Acetic Acid Food Grade 99.8% bW |

2. Sumber Daya Manusia

Perkembangan PT SARASA NUGRAHA selain dalam hal kapasitas produksi, terjadi pula dalam hal sumber daya manusia. Hingga kini jumlah karyawan perseroan adalah 452 orang. Lebih dari 25% nya berpendidikan Sarjana dan Sarjana Muda. Kiranya faktor ini sangat menunjang misi perusahaan yang berkaitan dengan proses alih teknologi. Dengan

demikian, diharapkan kualitas dan kuantitas produksi perusahaan kian waktu kian meningkat.

Keharmonisan hubungan antar karyawan dengan perusahaan, perlindungan karyawan dan peningkatan kesejahteraan karyawan PT SARASA NUGRAHA lebih mungkin terwujud berkat wadah-wadah : Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI), Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK), Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3) dan Koperasi.

3. Misi dan Fungsi Perusahaan

- Menunjang Ekspor Non-Migas

Sejalan dengan program pemerintah mengenai ekspor non-migas OT SARASA NUGRAHA telah mampu mengekspor Alkohol dan Asam Asetat. Fenomena ini membuktikan kualitas produk dalam negeri telah memenuhi kualitas standar internasional.

- Menghemat Sumber Devisa Negara

Unit Asam Asetat dan Ethyl Asetat merupakan pabrik pertama yang didirikan di Indonesia. Dengan demikian produk-produk yang dihasilkan telah dapat memenuhi kebutuhan di dalam negeri. Hasil lebih jauhnya, kita tidak perlu lagi mengimpor komoditas tersebut sehingga bisa menghemat devisa negara.

- Proses Alih Teknologi

Produk-produk yang dihasilkan lewat teknologi modern membuktikan bahwa para sarjana kita mampu menyerap ilmu dan teknologi modern serta menerapkannya di bidang industri. Fenomena ini tercermin pada

commit to user

keberhasilan PT SARASA NUGRAHA, yakni melakukan ekspansi Asam Asetat Unit II secara swakelola.

▪ Membuka Lapangan Kerja Baru

Dengan keberadaan PT SARASA NUGRAHA, lapangan kerja baru tercipta dan memberikan kesempatan kerja serta pemerataan kerja.

4. Produk Perusahaan dan Kegunaannya

PT SARASA NUGRAHA Tbk. memiliki 3 jenis produk, yakni Ethanol (Alkohol), *Acetic Acid* (Asam Cuka) dan *Ethyl Acetate*.

Ethanol (Alkohol C_2H_5OH)

PT SARASA NUGRAHA memproduksi Alkohol yang berkualitas Ethanol Super Prima dengan kemurnian 96,5 bV, bebas dari Methanol, *Acetaldehyde* dan logam berat. Kegunaan Ethanol ini adalah :

- Untuk industri minuman, kosmetik, parfum dan cigarette.
- Untuk melarutkan lemak, resin, oil dan hydro carbon.
- Bahan baku pembuatan *acetaldehyde*, *acetic acid*, *ethylene*, dll.
- Untuk kebutuhan industri farmasi, jamu dan rumah sakit.
- Dan lain-lain.

PT SARASA NUGRAHA merupakan penghasil Ethanol dengan kapasitas terbesar di Indonesia.

Acetic Acid (Asam Cuka – CH_3COOH)

Yang diproduksi PT SARASA NUGRAHA adalah *Acetic Acid* kualitas *Food Grade* dengan kemurnian 99,8% bW, berkadar Asam Formiat dan *Acetaldehyde* sangat rendah dan bebas dari kandungan logam berat.

Kegunaanya adalah :

- Sebagai Solvent Katalisator dalam pembuatan *Pure Terephthalic Acid* (PTA)
- Bahan baku *Cellulose Acetate*, *Ethyl Acetate*, *Vinyl Acetate*, dan *Acetic Anhydride*
- Untuk kebutuhan industri tekstil, farmasi dan karet
- Sebagai *food additive* dan cuka makan

PT SARASA NUGRAHA merupakan penghasil *Acetic Acid* yang pertama di Indonesia dan satu-satunya produsen *Acetic Acid* di Indonesia dan Asia Tenggara yang *integrated* dengan produksi Alkohol.

Ethyl Acetate ($\text{CH}_3\text{COOC}_2\text{H}_5$)

PT SARASA NUGRAHA memproduksi *Ethyl Acetate* dengan kemurnian 99,9% bW. Kegunaannya adalah sebagai bahan pelarut cat, plastik, dan untuk kebutuhan industri farmasi, cat, percetakan, dll.

5. Utilitas dan Sarana Penunjang

- Tenaga listrik

Kebutuhan tenaga listrik diperoleh dari PLN dengan kapasitas 2.250 KWH dan dari mesin diesel yang berkapasitas 6.000 KWH.

- Boiler

Pembangkit uap ini tersedia 5 unit, berkapasitas per boiler 14 ton/jam pada tekanan 13 Bar.

- Kompresor

Terdapat 6 buah kompresor piston dengan kapasitas masing-masing 1.350 kg/jam dalam tekanan 8 Bar, dan 2 kompresor Turbo berkapasitas masing-masing 5.250 kg/jam pada tekanan 8 Bar.

- Cooling Tower

Unit ini memiliki kapasitas terpasang 8 cell dengan beban panas per cell 28 juta Kcal/jam

- Unit Moulding

Unit ini memproduksi jerigen untuk kemasan Asam Asetat dengan kapasitas jerigen 30 kg. kapasitas produksi unit moulding adalah 60 jerigen/jam.

- Fasilitas Penyimpanan dan Pembongkaran *Acetic Acid* di Merak, Jawa Barat.

- Armada Angkutan Truk Kontainer (untuk mendistribusikan Alkohol, *Acetic Acid* dan *Ethyl Acetate* dari pabrik ke seluruh konsumen di Pulau Jawa).

- Hydrant

Disediakan untuk mengatasi bahaya kebakaran dan hydrant selalu siap dipakai kapan saja diperlukan.

- Poliklinik

Disini, para karyawan mendapat pelayanan kesehatan dari dokter perusahaan. Poliklinik ini juga selalu siap memberikan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) yang terjadi di lingkungan pabrik.

6. Pengendalian Mutu dan Pengolahan Air Limbah

Pengendalian Mutu dengan Komputer

PT SARASA NUGRAHA memiliki bagian pengendalian mutu, bertanggungjawab penuh atas pengendalian mutu dari seluruh proses pembuatan Alkohol, *Acetic Acid* dan *Ethyl Acetate* selama 24 jam/hari serta tempat untuk menganalisis bahan bantu dan bahan buangan.

Untuk mempertahankan tingkat mutu produk, Laboratorium *Quality Control & Quality Assurance* perusahaan ditunjang oleh peralatan yang serba komputer antara lain Spectrophotometer, Polarimeter, Turbidimeter, Moisturemeter, Gas Analyzer, Alat Xray dan alat-alat lainnya. Dengan sistem yang serba komputer ini PT SARASA NUGRAHA mampu menganalisis dan menentukan kadar kemurnian bahan baku hasil produksi dan impuritas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pengolahan dan Pemanfaatan Limbah

Sebagai perusahaan yang berwawasan lingkungan, PT SARASA NUGRAHA telah membuat Analisis mengenai Dampak Lingkungan dalam bentuk PEL (Penyajian Evaluasi Lingkungan), RKL (Rencana Kelola Lingkungan) dan RPL (Rencana Pemantauan Lingkungan). Dokumen-dokumen tersebut telah disahkan oleh Komisi Daerah Amdal Pemda Dati I Jawa Tengah.

Saat ini semua limbah yang dihasilkan dari proses distilasi alkohol diolah secara microbiologis di instalasi pengolahan air limbah (IPAL) milik pabrik yang dioperasikan sejak pabrik mulai produksi. Sistem pengolahan limbah yang ada saat ini dapat menurunkan kurang lebih 80% beban pencemar

commit to user

yang terkandung dalam limbah cair. Guna lebih meningkatkan kinerja pengolahan limbah yang ada pihak pabrik sedang melakukan penelitian pemanfaatan reaktor biogas. Jika penelitian ini berhasil , selain kualitas limbah yang semakin meningkat juga akan dihasilkan gas *methane* yang dapat dipakai sebagai bahan bakar.

Selain penelitian untuk mempelajari teknologi pengolahan limbah, pihak perusahaan bekerjasama dengan Tim Peneliti Fakultas Pertanian UGM sedang melakukan penelitian mengenai dampak pemanfaatan limbah untuk irigasi pertanian. Saat ini diatas lahan percontohan seluas 3 ha sedang dilakukan percobaan penggunaan limbah untuk tanaman seperti padi, jagung, lombok, tomat dan beberapa palawija yang lain. Penelitian ini nantinya dipakai sebagai rujukan tata cara aplikasi air limbah sebagai air irigasi untuk sawah tadah hujan seluas 225 ha yang ada di sekitar pabrik.

Semua penelitian ini merupakan bagian dari upaya PT SARASA NUGRAHA untuk melengkapi persyaratan izin pembuangan limbah cair ke tanah yang dikeluarkan oleh Menteri Negara Lingkungan Hidup/Kepala BAPEDAL sebagai mana dipersyaratkan dalam pasal 19 PP No. 20 tahun 1990 tentang Pengendalian Pencemaran Air.

B. Analisis Data

1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT SARASA NUGRAHA Tbk yang berjumlah 369 orang dan yang diambil sebagai sample berjumlah 120 orang.

Responden melakukan pengisian kuesioner setelah lima hari surat izin penelitian diterima peneliti, dimana mereka diberi waktu selama satu minggu mulai tanggal 6 Februari 2006 dan berakhir 10 Februari 2006. Kuesioner tersebut dapat dibawa pulang oleh responden sehingga tidak menyita waktu kerja. Jumlah kuesioner yang disebarakan sebanyak 130 dan jumlah kuesioner yang dikembalikan sebanyak 126 (responden rate 96,9%). Hampir seluruh kuesioner dikembalikan, hal ini karena ada bagian khusus dari perusahaan yang bertanggungjawab penuh terhadap jalannya penelitian termasuk pembagian kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang kembali tersebut yang valid untuk dapat diolah sebanyak 120 kuesioner (responden rate 92,3%) sedangkan yang tidak valid karena tidak memenuhi syarat sebanyak 6 kuesioner. Berikut ini adalah distribusi jenis kelamin dan tingkat pendidikan karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk serta distribusi usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan responden. Gambaran umum mengenai usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan responden diperoleh melalui data diri yang terdapat dalam kuesioner pada bagian identitas responden.

Table IV.1
Data Jenis Kelamin Karyawan

| NO | Jenis Kelamin | Jumlah | % |
|-------|---------------|--------|-------|
| 1. | Laki-laki | 350 | 94,85 |
| 2. | Perempuan | 19 | 5,15 |
| Total | | 369 | 100 |

Sumber : Data Dokumentasi

Berdasarkan table di atas dapat diketahui bahwa di PT SARASA NUGRAHA Tbk terdapat karyawan laki-laki sejumlah 350 orang (94,85%) dan karyawan perempuan 19 orang (5,15%). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan laki-laki dan perempuan tidak seimbang. Ini dikarenakan perusahaan tersebut memproduksi bahan kimia yang rentan sekali dengan kesehatan reproduksi serta lebih menekankan pekerjaan yang berat sehingga lebih banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki daripada perempuan.

Table IV.2
Data Tingkat Pendidikan Karyawan

| NO | Tingkat Pendidikan | Jumlah | % |
|-------|--------------------|--------|-------|
| 1 | S1 | 26 | 7,05 |
| 2 | Sarjana Muda | 53 | 14,36 |
| 3 | SMU | 181 | 49,05 |
| 4 | SMP | 37 | 10,02 |
| 5 | SD | 69 | 18,70 |
| 6 | Lain-lain | 3 | 0,81 |
| Total | | 369 | 100 |

Sumber : Data Dokumentasi

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa terdapat 26 orang karyawan (7,05%) yang berpendidikan S1, 53 karyawan (14,36%) berpendidikan Sarjana Muda, 181 karyawan (49,05%) berpendidikan SMU, 37 karyawan (10,02%) berpendidikan SMP, 69 karyawan (18,70%) berpendidikan SD, dan 3 karyawan (0,81%) berpendidikan Lain-lain.

SMU, 37 karyawan (10,02%) berpendidikan SMP, 69 karyawan (18,70%) berpendidikan SD, dan 3 orang karyawan (0,81%) berpendidikan Lain-lain.

Tabel IV.3
Data Usia Responden

| NO | Usia | Jumlah | % |
|-------|-------------|--------|-------|
| 1 | 25-29 tahun | 5 | 4,17 |
| 2 | 30-34 tahun | 11 | 9,17 |
| 3 | 35-39 tahun | 38 | 31,67 |
| 4 | 40-44 tahun | 46 | 38,33 |
| 5 | 45-49 tahun | 15 | 12,5 |
| 6 | 50-54 tahun | 4 | 3,33 |
| 7 | >54 tahun | 1 | 0,83 |
| Total | | 120 | 100 |

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

Pada tabel di atas nampak bahwa usia responden sangat bervariasi dengan rentang usia antara 25 tahun sampai 55 tahun. Mayoritas responden dalam penelitian ini berusia antara 40-44 tahun yaitu sebanyak 46 orang (38,33%), responden yang berusia 35-39 tahun berjumlah 38 orang (31,67%), usia 45-49 tahun sebesar 15 orang (12,5%), usia 30-34 tahun sebesar 11 orang (9,17%), usia 25-29 tahun sebesar 5 orang (4,17%), usia 50-54 tahun sebesar 4 orang (3,33%), dan responden dengan usia diatas 54 tahun hanya berjumlah 1 orang (0,83). Responden terbanyak berusia 40-44 tahun dan terbanyak kedua dan ketiga secara berurutan yaitu berusia 35-39 tahun dan 45-49 tahun. Hal ini disebabkan karena usia 30-49 tahun adalah usia produktif seseorang. Dengan rentang usia tersebut, seseorang sudah terlatih dan berpengalaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Responden yang berusia diatas 54 tahun hanya berjumlah 1 orang karena pada usia tersebut adalah usia yang sudah tidak produktif

commit to user

lagi. Sedangkan responden dengan usia 25-29 tahun hanya berjumlah 5 orang karena perusahaan tersebut jarang menambah karyawan baru.

Tabel IV.4
Data Jenis Kelamin Responden

| NO | Jenis Kelamin | Jumlah | % |
|-------|---------------|--------|-----|
| 1 | Laki-laki | 114 | 95 |
| 2 | Perempuan | 6 | 5 |
| Total | | 120 | 100 |

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

Berdasarkan tabel di atas diketahui dari jumlah responden sebanyak 120 orang terlihat bahwa 114 responden (95%) adalah laki-laki dan sisanya yaitu 6 responden (5%) adalah perempuan.

Tabel IV. 5
Data Tingkat Pendidikan Responden

| NO | Tingkat Pendidikan | Jumlah | % |
|-------|--------------------|--------|-------|
| 1 | S1 | 10 | 8,33 |
| 2 | Sarjana Muda | 20 | 16,67 |
| 3 | SMU | 82 | 68,34 |
| 4 | SMP | 4 | 3,33 |
| 5 | SD | 1 | 0,83 |
| 6 | Lain-lain | 3 | 2,5 |
| Total | | 120 | 100 |

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa terdapat 10 orang responden (8,33%) yang berpendidikan S1, 20 responden (16,67%) berpendidikan Sarjana Muda, 82 responden (68,34%) berpendidikan SMU, 4 responden (3,33%) berpendidikan SMP, 1 responden (0,83%) berpendidikan SD, dan 3 orang responden (2,5%) berpendidikan Lain-lain.

Responden terbanyak adalah berpendidikan SMU yang dikarenakan perusahaan belum melakukan penambahan karyawan baru sehingga didominasi oleh karyawan lama. Jika perusahaan tersebut melakukan perekrutan karyawan baru mungkin bisa mendapatkan karyawan berpendidikan Sarjana Muda atau Strata dengan jumlah yang lebih besar.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Instrument yang valid adalah alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator.

Analisis faktor merupakan proses menilai mana saja variabel yang layak untuk dimasukkan dalam analisis selanjutnya sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah variabel awal. Kriteria data yang dapat dianalisis faktor adalah yang menunjukkan uji KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) dan *Barlet's Test of Spencity* di atas 0,5 dan signifikansi di bawah 0,05 serta Koefisien *Anti Image Matrics* sebagai *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) minimal 0,5. Menurut Ferdinand dalam Harsono & Untoro (2004) menyatakan bahwa analisis factor pertama kali (*expolatory*) boleh menetapkan *factor loading* 0,3 sebagai *cutting point*. Sedangkan dalam *Confirmatory*

Factor Analysis loading factornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*, semakin besar semakin baik.

1) Analisis Faktor Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil analisis faktor variabel kepemimpinan transformasional didapatkan nilai KMO sebesar 0,871 dengan signifikansi *Barlet's Test of Spencity* sebesar 0,000, besarnya MSA dari tiap pertanyaan terdapat dalam tabel IV.6

Tabel IV.6
Hasil Uji Analisis Faktor Kepemimpinan Transformasional

| Item | MSA | Factor Loading | Keterangan |
|------|-------|----------------|------------|
| KT1 | 0,799 | 0,419 | Valid |
| KT2 | 0,794 | 0,599 | Valid |
| KT3 | 0,902 | 0,664 | Valid |
| KT4 | 0,913 | 0,641 | Valid |
| KT5 | 0,850 | 0,535 | Valid |
| KT6 | 0,898 | 0,631 | Valid |
| KT7 | 0,922 | 0,516 | Valid |
| KT8 | 0,908 | 0,636 | Valid |
| KT9 | 0,920 | 0,769 | Valid |
| KT10 | 0,865 | 0,742 | Valid |
| KT11 | 0,793 | 0,527 | Valid |
| KT12 | 0,880 | 0,658 | Valid |
| KT13 | 0,885 | 0,773 | Valid |
| KT14 | 0,828 | 0,565 | Valid |
| KT15 | 0,794 | 0,607 | Valid |
| KT16 | 0,848 | 0,548 | Valid |
| KT17 | 0,852 | 0,535 | Valid |
| KT18 | 0,915 | 0,640 | Valid |
| KT19 | 0,894 | 0,589 | Valid |
| KT20 | 0,894 | 0,671 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan memiliki MSA di atas 0,5 sehingga memenuhi untuk dilakukan uji analisis factor. Untuk item

pertanyaan KT1 memiliki *factor loading* di bawah 0,5. Dalam *Confirmatory Factor Analysis* loading faktornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*. Dalam penelitian berbasis psikometrik (perilaku) *factor loading* ditentukan antara kisaran 0,3-0,5. Semakin besar nilai *factor loading* semakin baik. Dengan demikian item pertanyaan KT1 merupakan item pertanyaan yang dianggap valid. Dengan demikian seluruh item pertanyaan kepemimpinan transformasional dapat dianalisis lebih lanjut.

2) Analisis Faktor Variabel Motivasi Kerja

Dari hasil analisis faktor variabel motivasi kerja didapatkan nilai KMO sebesar 0,671 dengan signifikansi *Barlet's Test of Spencity* sebesar 0,000, besarnya MSA dari tiap pertanyaan terdapat dalam tabel IV.7

Tabel IV.7
Hasil Uji Analisis Faktor Motivasi Kerja

| Item | MSA | Factor Loading | Keterangan |
|-------------|--------------|----------------|--------------------|
| MK1 | 0,818 | 0,653 | Valid |
| MK2 | 0,727 | 0,598 | Valid |
| MK3 | 0,756 | 0,522 | Valid |
| MK4 | 0,573 | 0,493 | Valid |
| MK5 | 0,570 | 0,430 | Valid |
| MK6 | 0,662 | <0,4 | Tidak Valid |
| MK7 | 0,774 | 0,509 | Valid |
| MK8 | 0,544 | <0,4 | Tidak Valid |
| MK9 | 0,642 | <0,4 | Tidak Valid |
| MK10 | 0,552 | <0,4 | Tidak Valid |
| MK11 | 0,543 | <0,4 | Tidak Valid |
| MK12 | 0,785 | 0,607 | Valid |
| MK13 | 0,734 | 0,654 | Valid |
| MK14 | 0,639 | 0,481 | Valid |
| MK15 | 0,680 | 0,462 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan memiliki MSA di atas 0,5 sehingga memenuhi untuk dilakukan uji analisis factor. Untuk item pertanyaan MK1, MK2, MK3, MK7, MK12, MK13 memiliki *factor loading* di atas 0,5 tetapi untuk item MK4, MK5, MK14, MK15 memiliki *factor loading* di bawah 0,5. Dalam *Confirmatory Factor Analysis* loading factornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*. Sehingga untuk item MK4, MK5, MK14, MK15 merupakan item pertanyaan yang dianggap valid. Sedangkan untuk item MK6, MK8, MK9, MK10, MK11 memiliki *factor loading* $< 0,4$ sehingga item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk pengujian selanjutnya item MK6, MK8, MK9, MK10, MK11 harus dihilangkan. Sehingga diperlukan pengujian ulang dengan menghilangkan item tersebut. Setelah dilakukan pengujian ulang didapat hasil seperti dalam tabel IV.8

Tabel IV.8
Hasil Uji Analisis Faktor Motivasi Kerja

| Item | MSA | Factor Loading | Keterangan |
|------|-------|----------------|------------|
| MK1 | 0,822 | 0,697 | Valid |
| MK2 | 0,825 | 0,605 | Valid |
| MK3 | 0,767 | 0,582 | Valid |
| MK4 | 0,652 | 0,509 | Valid |
| MK5 | 0,563 | 0,418 | Valid |
| MK7 | 0,716 | 0,448 | Valid |
| MK12 | 0,767 | 0,627 | Valid |
| MK13 | 0,794 | 0,696 | Valid |
| MK14 | 0,643 | 0,518 | Valid |
| MK15 | 0,599 | 0,425 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah

commit to user

Dari hasil analisis faktor variabel motivasi kerja didapatkan nilai KMO sebesar 0,718 dengan signifikansi *Barlet's Test of Spencity* sebesar 0,000. Masing-masing item pertanyaan memiliki MSA di atas 0,5 sehingga memenuhi untuk dilakukan uji analisis factor. Untuk item pertanyaan MK1, MK2, MK3, MK4, MK12, MK13, MK14 memiliki *factor loading* di atas 0,5 tetapi untuk item MK5, MK7, MK15 memiliki *factor loading* di bawah 0,5. Dalam *Confirmatory Factor Analysis* loading factornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*. Sehingga untuk item MK5, MK7, MK15 merupakan pertanyaan yang dianggap valid. Dengan demikian semua item variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

3) Analisis Faktor Variabel Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis faktor variabel kepuasan kerja didapatkan nilai KMO sebesar 0,792 dengan signifikansi *Barlet's Test of Spencity* sebesar 0,000, besarnya MSA dari tiap pertanyaan terdapat dalam tabel IV.9

Tabel IV.9
Hasil Uji Analisis Faktor Kepuasan Kerja

| Item | MSA | Factor Loading | Keterangan |
|------------|--------------|----------------|--------------------|
| KK1 | 0,797 | 0,504 | Valid |
| KK2 | 0,819 | 0,447 | Valid |
| KK3 | 0,837 | 0,518 | Valid |
| KK4 | 0,842 | 0,571 | Valid |
| KK5 | 0,690 | 0,622 | Valid |
| KK6 | 0,740 | 0,607 | Valid |
| KK7 | 0,675 | <0,4 | Tidak Valid |
| KK8 | 0,756 | 0,492 | Valid |
| KK9 | 0,826 | 0,568 | Valid |

| | | | |
|------|-------|-------|-------|
| KK10 | 0,808 | 0,527 | Valid |
| KK11 | 0,822 | 0,488 | Valid |
| KK12 | 0,791 | 0,488 | Valid |
| KK13 | 0,848 | 0,522 | Valid |
| KK14 | 0,804 | 0,625 | Valid |
| KK15 | 0,779 | 0,588 | Valid |
| KK16 | 0,821 | 0,655 | Valid |
| KK17 | 0,778 | 0,612 | Valid |
| KK18 | 0,803 | 0,412 | Valid |
| KK19 | 0,798 | 0,522 | Valid |
| KK20 | 0,852 | 0,547 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan memiliki MSA di atas 0,5 sehingga memenuhi untuk dilakukan uji analisis factor. Untuk item pertanyaan KK1, KK3, KK4, KK5, KK6, KK9, KK10, KK13, KK14, KK15, KK16, KK17, KK19, KK20 memiliki *factor loading* di atas 0,5 tetapi untuk item KK2, KK8, KK11, KK12, KK18 memiliki *factor loading* di bawah 0,5. Dalam *Confirmatory Factor Analysis* loading factornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*. Sehingga untuk item KK2, KK8, KK11, KK12, KK18 merupakan item pertanyaan yang dianggap valid. Sedangkan untuk item KK7 memiliki *factor loading* $< 0,4$ sehingga item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk pengujian selanjutnya item KK7 harus dihilangkan. Sehingga diperlukan pengujian ulang dengan menghilangkan item tersebut. Setelah dilakukan pengujian ulang didapat hasil seperti dalam tabel IV.10

Tabel IV.10

Hasil Uji Analisis Faktor Kepuasan Kerja

| Item | MSA | Factor Loading | Keterangan |
|------|-------|----------------|------------|
| KK1 | 0,798 | 0,501 | Valid |
| KK2 | 0,846 | 0,444 | Valid |
| KK3 | 0,865 | 0,523 | Valid |
| KK4 | 0,858 | 0,579 | Valid |
| KK5 | 0,715 | 0,615 | Valid |
| KK6 | 0,748 | 0,608 | Valid |
| KK8 | 0,768 | 0,487 | Valid |
| KK9 | 0,816 | 0,563 | Valid |
| KK10 | 0,804 | 0,524 | Valid |
| KK11 | 0,817 | 0,491 | Valid |
| KK12 | 0,823 | 0,497 | Valid |
| KK13 | 0,843 | 0,522 | Valid |
| KK14 | 0,823 | 0,622 | Valid |
| KK15 | 0,774 | 0,589 | Valid |
| KK16 | 0,818 | 0,661 | Valid |
| KK17 | 0,787 | 0,612 | Valid |
| KK18 | 0,801 | 0,416 | Valid |
| KK19 | 0,795 | 0,530 | Valid |
| KK20 | 0,856 | 0,552 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil analisis faktor variabel kepuasan kerja didapatkan nilai KMO sebesar 0,803 dengan signifikansi *Barlet's Test of Spencity* sebesar 0,000. Masing-masing item pertanyaan memiliki MSA di atas 0,5 sehingga memenuhi untuk dilakukan uji analisis factor. Untuk item pertanyaan KK1, KK3, KK4, KK5, KK6, KK9, KK10, KK13, KK14, KK15, KK16, KK17, KK19, KK20 memiliki *factor loading* di atas 0,5 tetapi untuk item KK2, KK8, KK11, KK12, KK18 memiliki *factor loading* di bawah 0,5. Dalam *Confirmatory Factor Analysis* loading factornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*. Sehingga untuk item KK2, KK8, KK11, KK12, KK18 merupakan pertanyaan yang dianggap

commit to user

valid. Dengan demikian semua item variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

4) Analisis Faktor Variabel Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis faktor variabel komitmen organisasi didapatkan nilai KMO sebesar 0,685 dengan signifikansi *Barlet's Test of Spencity* sebesar 0,000, besarnya MSA dari tiap pertanyaan terdapat dalam tabel IV.11

Tabel IV.11
Hasil Uji Analisis Faktor Komitmen Organisasi

| Item | MSA | Factor Loading | Keterangan |
|-------------|--------------|----------------|--------------------|
| KO1 | 0,795 | 0,465 | Valid |
| KO2 | 0,601 | 0,440 | Valid |
| KO3 | 0,666 | <0,4 | Tidak Valid |
| KO4 | 0,718 | 0,502 | Valid |
| KO5 | 0,711 | 0,480 | Valid |
| KO6 | 0,677 | 0,531 | Valid |
| KO7 | 0,441 | <0,4 | Tidak Valid |
| KO8 | 0,697 | 0,492 | Valid |
| KO9 | 0,575 | <0,4 | Tidak Valid |
| KO10 | 0,654 | 0,446 | Valid |
| KO11 | 0,667 | <0,4 | Tidak Valid |
| KO12 | 0,773 | 0,533 | Valid |
| KO13 | 0,823 | 0,600 | Valid |
| KO14 | 0,702 | 0,563 | Valid |
| KO15 | 0,651 | 0,607 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan, kecuali item KO7 memiliki MSA di atas 0,5 sehingga memenuhi untuk dilakukan uji analisis factor. Untuk item pertanyaan KO4, KO6, KO12, KO13, KO14, KO15 memiliki *factor loading* di atas 0,5 tetapi untuk item KO1, KO2, KO5, KO8, KO10 memiliki *factor loading* di bawah 0,5. Dalam *Confirmatory*

Factor Analysis loading factornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*. Sehingga untuk item KO1, KO2, KO5, KO8, KO10 merupakan item pertanyaan yang dianggap valid. Sedangkan untuk item KO3, KO7, KO9, KO11 memiliki *factor loading* $< 0,4$ sehingga item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk pengujian selanjutnya item KO3, KO7, KO9, KO11 harus dihilangkan. Sehingga diperlukan pengujian ulang dengan menghilangkan item tersebut. Setelah dilakukan pengujian ulang didapat hasil seperti dalam tabel IV.12

Tabel IV.12
Hasil Uji Analisis Faktor Komitmen Organisasi

| Item | MSA | Factor Loading | Keterangan |
|------|-------|----------------|------------|
| KO1 | 0,781 | 0,490 | Valid |
| KO2 | 0,605 | 0,428 | Valid |
| KO4 | 0,766 | 0,545 | Valid |
| KO5 | 0,789 | 0,535 | Valid |
| KO6 | 0,709 | 0,556 | Valid |
| KO8 | 0,682 | 0,537 | Valid |
| KO10 | 0,725 | 0,461 | Valid |
| KO12 | 0,763 | 0,550 | Valid |
| KO13 | 0,867 | 0,577 | Valid |
| KO14 | 0,778 | 0,576 | Valid |
| KO15 | 0,752 | 0,555 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil analisis faktor variabel komitmen organisasi didapatkan nilai KMO sebesar 0,741 dengan signifikansi *Barlet's Test of Spencity* sebesar 0,000. Masing-masing item pertanyaan memiliki MSA di atas 0,5 sehingga memenuhi untuk dilakukan uji analisis factor. Untuk item pertanyaan KO4, KO5, KO6, KO8,

KO12, KO13, KO14, KO15 memiliki *factor loading* di atas 0,5 tetapi untuk item KO1, KO2, KO10 memiliki *factor loading* di bawah 0,5. Dalam *Confirmatory Factor Analysis* loading factornya sebesar 0,4 sudah dapat mencukupi sebagai *cutting point*. Sehingga untuk item KO1, KO2, KO10 merupakan pertanyaan yang dianggap valid. Dengan demikian semua item variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran data dapat memberikan hasil yang relative tidak berbeda bila dilakukan pada pengukuran pada objek yang sama atau dengan kata lain untuk menunjukkan adanya kesesuaian sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukuran yang dipakai. Untuk menguji keandalan (reliabilitas) instrument dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. *Cronbach Alpha* yang baik adalah yang mendekati 1. Menurut Sekaran (2000 : 312) reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* 0,8 atau diatasnya adalah baik.

Dari hasil pengujian reliabilitas variabel dengan menggunakan bantuan *SPSS 12.00 for windows* didapatkan nilai Cronbach Alpha masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel IV.13
Hasil Perhitungan Reliabilitas

| Variabel | <i>Alpha Cronbach</i> | Keterangan |
|-------------------------------|-----------------------|----------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,912 | Baik |
| Motivasi Kerja | 0,749 | Dapat diterima |
| Kepuasan Kerja | 0,868 | Baik |
| Komitmen Organisasi | 0,732 | Dapat diterima |

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil uji reliabilitas, variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan angka 0,912 yang termasuk dalam kategori lebih dari 0,8 dan menurut Sekaran (2000 : 312) reliabilitas variabel tersebut adalah baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument untuk variabel kepemimpinan transformasional mempunyai kemampuan yang baik untuk mengukur apa yang diukur dan mempunyai kemampuan konsistensi apabila diulang (reliabilitas) sebesar 91,2%.

Dari hasil uji reliabilitas, variabel motivasi kerja menunjukkan angka 0,749 yang termasuk dalam kategori 0,6-0,8 dan menurut Sekaran (2000 : 312) reliabilitas variabel tersebut adalah dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument untuk variabel motivasi kerja mempunyai kemampuan yang baik untuk mengukur apa yang diukur dan mempunyai kemampuan konsistensi apabila diulang (reliabilitas) sebesar 74,9%.

Dari hasil uji reliabilitas, variabel kepuasan kerja menunjukkan angka 0,868 yang termasuk dalam kategori lebih dari 0,8 dan menurut Sekaran (2000 : 312) reliabilitas variabel tersebut

adalah baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument untuk variabel kepuasan kerja mempunyai kemampuan yang baik untuk mengukur apa yang diukur dan mempunyai kemampuan konsistensi apabila diulang (reliabilitas) sebesar 86,8%.

Dari hasil uji reliabilitas, variabel komitmen organisasi menunjukkan angka 0,732 yang termasuk dalam kategori 0,6-0,8 dan menurut Sekaran (2000 : 312) reliabilitas variabel tersebut adalah dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument untuk variabel komitmen organisasi mempunyai kemampuan yang baik untuk mengukur apa yang diukur dan mempunyai kemampuan konsistensi apabila diulang (reliabilitas) sebesar 73,2%.

3. Uji Hipotesis

Teknik pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model *goodness of fit*, maka digunakan SEM yang pengoperasiannya dengan bantuan program AMOS 4.01.

1) Uji Asumsi SEM

Sebelum pengujian kesesuaian model dan hipotesis dalam penelitian ini, terlebih dahulu akan dilakukan uji asumsi SEM yang akan digunakan dalam analisis ini. Pengujian terhadap asumsi SEM yang dimaksud, meliputi : normalitas data dan evaluasi *outliers*.

a. Uji Normalitas

Asumsi yang paling fundamental dalam analisis multivariate adalah normalitas, yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal (Hair dalam Ghozali dan Fuad, 2005 : 36). Curran et al masih dalam Ghozali dan Fuad (2005 : 36) memberikan *judgment* mengenai normalitas data dengan membagi jenis distribusi data menjadi tiga bagian :

- a) Normal, bila nilai *skewness* kurang dari 2 dan nilai *curtosis* kurang dari 7.
- b) *Moderately non-normal* : yaitu besarnya normalitas data adalah moderat (sedang), bila nilai *skewness* antara 2 sampai 3 dan nilai *curtosis* berkisar antara 7 sampai 21.
- c) *Extremely non-normal* : yaitu distribusi data sangat tidak normal, bila memiliki nilai *skewness* lebih besar daripada 3 dan nilai *curtosis* lebih besar daripada 21.

Sebagaimana yang terlihat dalam lampiran output SEM pada hasil uji normalitas, dapat dilihat bahwa nilai nilai *curtosis* yang tertera pada pojok kanan bawah sebesar 10,211. Hal tersebut menandakan bahwa dalam penelitian ini distribusi normalitas data termasuk dalam *moderately non-normal* yaitu besarnya normalitas data adalah moderat (sedang). Dalam penelitian ini menggunakan model estimasi *Maximum Likelihood* yang akan menghasilkan estimasi parameter yang valid, efisien, dan reliable

commit to user

apabila data yang digunakan adalah *multivariate normality* dan akan *robust* (tidak terpengaruh) terhadap penyimpangan *multivariate normality* yang sedang (moderate).

b. Uji Outliers

Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas (*degree of freedom*) 70, yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai *Mahalanobis distance* (70, 0,001) = 112,32. Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai *Mahalanobis distance* yang lebih besar dari 112,32 akan dikategorikan sebagai *multivariate outliers*. Dari lampiran output SEM pada uji outliers, dapat terlihat bahwa tidak terdapat nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 112,32 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*. Dengan begitu data penelitian telah memenuhi persyaratan asumsi outliers.

2) Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Sebelum melakukan teknik pengujian hipotesis, langkah yang pertama adalah menilai kesesuaian *goodness of fit*. Untuk mengujinya akan digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program AMOS versi 4.01. Hasil dari nilai-nilai *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel IV. 14 :

commit to user

Tabel IV. 14

Kriteria Goodness of Fit

| <i>Goodness of Fit indeks</i> | Nilai yang Diharapkan | Hasil | Evaluasi |
|-------------------------------|------------------------------|--------------|-----------------|
| χ^2 - <i>Chi Square</i> | Diharapkan rendah | 3061,962 | - |
| <i>Probabilitas</i> | $> 0,05$ | 0,000 | - |
| <i>CMIN/df</i> | ≤ 5 | 1,859 | Baik |
| <i>RMR</i> | Diharapkan rendah | 0,086 | Baik |
| <i>GFI</i> | $\geq 0,90$ | 0,548 | Buruk |
| <i>AGFI</i> | $\geq 0,90$ | 0,514 | Buruk |
| <i>TLI</i> | $\geq 0,90$ | 0,518 | Buruk |
| <i>CFI</i> | $\geq 0,90$ | 0,536 | Buruk |
| <i>RMSEA</i> | $\leq 0,08$ | 0,085 | Marginal |

Sumber : data primer yang di olah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai χ^2 - *Chi Square* sebesar 3061,962 dengan tingkat signifikansi 0.000. Nilai GFI sebesar 0,548 yang mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan adalah buruk karena mempunyai nilai di bawah 0,90. Sementara dari indeks *incremental fit measures* didapat nilai AGFI sebesar 0,514 merupakan indikasi yang buruk karena mempunyai nilai dibawah 0,90. Nilai TLI sebesar 0,518 merupakan indikasi yang buruk. Nilai CFI sebesar 0,536 juga merupakan indikasi yang buruk. Sedangkan nilai RMSEA sebesar 0,085 merupakan indikasi yang marginal. Nilai RMR sebesar 0,086 merupakan indikasi yang baikl. Sebagai tambahan dari indeks *parsimony fit measures* didapat nilai *CMIN/df* sebesar 1,859 merupakan indikasi yang sangat baik karena mempunyai nilai kurang dari 5.

Dari keseluruhan pengukuran *goodness of fit* tersebut di atas mengindikasikan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini belum dapat diterima ditambah lagi dengan nilai probabilitas yang masih jauh dari memenuhi syarat. Karena model yang diajukan dalam penelitian ini belum dapat diterima maka peneliti mempertimbangkan untuk melakukan modifikasi model untuk membentuk model alternatif yang mempunyai *goodness of fit* yang lebih baik.

3) Modifikasi Model

Modifikasi model dilakukan selain untuk mendapatkan kriteria *goodness of fit* dari model yang dapat diterima, juga untuk mendapatkan hubungan-hubungan baru yang mempunyai pijakan teori yang kuat. Karena SEM ditujukan untuk menguji model yang mempunyai pijakan teori yang “benar” dan bukan untuk menghasilkan teori (Ferdinand, 2002).

Untuk mendapatkan kriteria model yang dapat diterima, peneliti mencoba mengestimasi hubungan korelasi antar *error term* yang tidak memerlukan justifikasi teoritis dan yang memiliki nilai *modification indices* lebih besar atau sama dengan 4,0. Tabel IV. 15 merupakan hasil *goodness of fit* model yang telah dimodifikasi.

Tabel IV. 15

Kriteria *Goodness of Fit* Setelah Modifikasi

| Goodness of Fit Indeks | Nilai yang Diharapkan | Hasil Sebelum Modifikasi | Hasil Setelah Modifikasi | Evaluasi |
|------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| X^2 Chi-Square | Diharapkan kecil | 3061,962 | 1509 | - |
| Probabilitas | $> 0,05$ | 0,000 | 0,000 | - |
| CMIN/df | ≤ 5 | 1,859 | 1,210 | Baik |
| RMR | Diharapkan rendah | 0,086 | 0,074 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,548 | 0,698 | Buruk |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,514 | 0,645 | Buruk |
| TLI | $\geq 0,90$ | 0,518 | 0,882 | Marginal |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,536 | 0,896 | Marginal |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,085 | 0,042 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil setelah modifikasi dapat dilihat bahwa nilai x^2 - *Chi Square* sebesar 1509 dengan tingkat signifikansi 0.000. Nilai GFI sebesar 0,698 yang mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan adalah buruk karena mempunyai nilai di bawah 0,90. Sementara dari indeks *incremental fit measures* didapat nilai AGFI sebesar 0,645 merupakan indikasi yang buruk karena mempunyai nilai dibawah 0,90. Nilai TLI sebesar 0,882 merupakan indikasi yang marginal. Nilai CFI sebesar 0,896 juga merupakan indikasi yang marginal. Sedangkan nilai RMSEA sebesar 0,085 merupakan indikasi yang baik. Nilai RMR sebesar 0,074 juga merupakan indikasi yang baik. Sebagai tambahan dari indeks *parsimony fit measures* didapat nilai CMIN/df sebesar 1,210 merupakan indikasi yang sangat baik karena mempunyai nilai kurang dari 5. Keseluruhan pengukuran

commit to user

tersebut diatas, mengindikasikan bahwa model dapat diterima secara marginal.

4) Hasil Uji Hipotesis

Tabel IV. 16

Hasil Uji Hipotesis Setelah Modifikasi

| Hipotesis | Hub | Standardized Estimate | c. r | Keterangan |
|--------------|-----|-----------------------|-------|------------|
| H1 : MK ← KT | + | 0,304 | 3,078 | Signifikan |
| H2 : KK ← KT | + | 0,232 | 2,286 | Signifikan |
| H3 : KO ← KT | + | 0,115 | 2,092 | Signifikan |
| H4 : KK ← MK | + | 0,147 | 4,005 | Signifikan |
| H5 : KO ← KK | + | 0,129 | 3,367 | Signifikan |

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel diatas IV. 16 dapat dilihat bahwa pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional (KT) pada Motivasi Kerja (MK), Kepemimpinan Transformasional (KT) pada Kepuasan Kerja (KK), Kepemimpinan Transformasional (KT) pada Komitmen Organisasi (KO), Motivasi Kerja (MK) pada Kepuasan Kerja (KK), dan Kepuasan Kerja (KK) pada Komitmen Organisasi (KO) mempunyai pengaruh yang **signifikan** pada probabilitas $P < 0,05$ karena mempunyai nilai C. r lebih besar dari t tabel yaitu 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini didukung.

Pengujian ini juga menunjukkan besaran dari efek langsung dan efek tidak langsung dari satu variabel terhadap variabel lainnya, seperti yang disajikan dalam tabel IV.17 :

commit to user

Tabel IV. 17

Standardized direct dan indirect effect

| | KT | | MK | | KK | | KO | |
|-----------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| | <i>direct</i> | <i>indirect</i> | <i>direct</i> | <i>indirect</i> | <i>direct</i> | <i>indirect</i> | <i>direct</i> | <i>indirect</i> |
| MK | 0,588 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| KK | 0,377 | 0,307 | 0,522 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| KO | 0,320 | 0,434 | 0,000 | 0,331 | 0,635 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pengaruh langsung KT (Kepemimpinan Transformasional) terhadap MK (Motivasi Kerja) sebesar 0,588; pengaruh langsung KT (Kepemimpinan Transformasional) terhadap KK (Kepuasan Kerja) sebesar 0,377; pengaruh langsung KT (Kepemimpinan Transformasional) terhadap KO (Komitmen Organisasi) sebesar 0,320; pengaruh langsung MK (Motivasi Kerja) terhadap KK (Kepuasan Kerja) sebesar 0,522; dan pengaruh langsung KK (Kepuasan Kerja) terhadap KO (Komitmen Organisasi) sebesar 0,635.

Dari tabel di atas juga dapat diketahui pengaruh tidak langsung KT (Kepemimpinan Transformasional) terhadap KK (Kepuasan Kerja) sebesar 0,307; pengaruh tidak langsung KT (Kepemimpinan Transformasional) terhadap KO (Komitmen Organisasi) sebesar 0,434; dan pengaruh tidak langsung MK (Motivasi Kerja) terhadap KO (Komitmen Organisasi) sebesar 0,331.

Model menghasilkan 5 hipotesis didukung artinya semua hipotesis diterima yaitu :

1. Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk yang merupakan hipotesis 1 didukung. Hal ini dapat diketahui dari tabel IV.16 dimana nilai C. r sebesar 3,078 signifikan pada $p < 0.05$, sementara pengaruh langsungnya dapat dilihat pada tabel IV. 17 adalah sebesar 0,588, maka dapat disimpulkan bahwa ***H1 didukung***. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (KT) dalam penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan pada motivasi kerja (MK). Hal ini diperkuat hasil penelitian dari Mujasih dan Hadi dalam Pareke (2004) dan Judge & Bono (2003). Dengan diterimanya Hipotesis 1 berarti motivasi kerja karyawan akan meningkat dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional.
2. Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk yang merupakan hipotesis 2 didukung. Hal ini dapat diketahui dari tabel IV.16 dimana nilai C. r sebesar 2,286 signifikan pada $p < 0.05$, sementara pengaruh langsung dan tidak langsungnya dapat dilihat pada tabel IV. 17 adalah sebesar 0,377 dan 0,307 maka dapat disimpulkan bahwa ***H2 didukung***. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (KT) dalam penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan pada

commit to user

kepuasan kerja (KK). Hal ini diperkuat hasil penelitian dari Podsakoff et.al (1996), Utomo (2002), serta Judge dan Bono dalam Pareke (2004). Dengan diterimanya Hipotesis 2 berarti kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional.

3. Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk yang merupakan hipotesis 3 didukung. Hal ini dapat diketahui dari tabel IV.16 dimana nilai $C. r$ sebesar 2,092 signifikan pada $p < 0.05$, sementara pengaruh langsungnya dapat dilihat pada tabel IV. 17 adalah sebesar 0,320 maka dapat disimpulkan bahwa ***H3 didukung***. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (KT) dalam penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan pada komitmen organisasi (KO). Hal ini diperkuat hasil penelitian dari Podsakoff et.al (1996), Utomo (2002), Muchiri (2001), dan Judge dan Bono dalam Pareke (2004). Dengan diterimanya Hipotesis 3 berarti komitmen organisasi karyawan akan meningkat dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional. Dalam tabel IV.17 juga dapat dilihat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (KT) terhadap komitmen organisasi (KO) sebesar 0,434 yang lebih besar nilainya dibanding dengan pengaruh langsungnya. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi, dimana

commit to user

komitmen organisasi akan meningkat dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional dan peningkatannya akan lebih optimal dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi sebelumnya.

4. Motivasi kerja secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk yang merupakan hipotesis 4 didukung. Hal ini dapat diketahui dari tabel IV.16 dimana nilai $C. r$ sebesar 4,005 signifikan pada $p < 0.05$, sementara pengaruh langsungnya dapat dilihat pada tabel IV. 17 adalah sebesar 0,522 maka dapat disimpulkan bahwa ***H4 didukung***. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa motivasi kerja (MK) dalam penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja (KK). Hal ini diperkuat hasil penelitian dari Pool (1997) dan penelitian Herzberg terhadap lebih dari dua ratus insinyur dan akuntan. Dengan diterimanya Hipotesis 4 berarti kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan meningkatnya motivasi kerja. Dalam tabel IV.17 juga dapat dilihat pengaruh tidak langsung motivasi kerja (MK) terhadap komitmen organisasi (KO) sebesar 0,331 yang lebih besar nilainya disbanding dengan pengaruh langsungnya. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi akan meningkat dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional dan peningkatannya akan lebih optimal dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi sebelumnya.

commit to user

5. Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen organisasi karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk yang merupakan hipotesis 5 didukung. Hal ini dapat diketahui dari tabel IV.16 dimana nilai C. r sebesar 3,367 signifikan pada $p < 0.05$, sementara pengaruh langsungnya dapat dilihat pada tabel IV. 17 adalah sebesar 0,635 maka dapat disimpulkan bahwa ***H5 didukung***. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan kerja (KK) dalam penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan pada komitmen organisasi (KO). Hal ini diperkuat hasil penelitian dari Allen & Mayer, dan Clugtons dalam Pareke (2004) serta Utomo (2002). Dengan diterimanya Hipotesis 5 berarti komitmen organisasi karyawan akan meningkat dengan meningkatnya kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil analisis penelitian tentang keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil uji hipotesis dengan SEM yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja (hipotesis 1), diketahui bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan diterimanya hipotesis 1 berarti motivasi kerja karyawan akan meningkat dengan meningkatnya perilaku kepemimpinan transformasional.
2. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja didukung dalam penelitian ini. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan transformasional akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.
3. Pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi didukung dalam penelitian ini (hipotesis 3). Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi karyawan akan meningkat dengan meningkatnya perilaku kepemimpinan transformasional.

commit to user

4. Dari hasil pengujian hipotesis 4 terlihat bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja didukung dalam penelitian ini. Dengan diterimanya hipotesis 4 berarti kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan.
5. Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi didukung dalam penelitian ini. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

B. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini ternyata masih memiliki keterbatasan antara lain :

1. Item pertanyaan yang harus dijawab oleh responden cukup banyak sehingga dapat menimbulkan kejenuhan dan kebosanan yang mengakibatkan data yang diperoleh akan bias sehingga berakibat pada akurasi hasil penelitian.
2. Hasil penelitian ini hanya berdasarkan jawaban kuesioner responden yang dibagikan dan hanya sedikit didukung dengan hasil wawancara mengenai jawaban-jawaban mereka.
3. Dalam penelitian ini belum memasukkan variabel kontrol yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan dan usia kerja dalam model uji. Variabel tersebut hanya dipakai oleh peneliti dalam analisis deskriptif jadi kurang memiliki arti dalam penelitian ini.

4. Jumlah sample penelitian yang diambil kurang dapat memenuhi persyaratan uji analisis dengan SEM, sehingga model yang dihasilkan belum benar-benar fit yang dengan kata lain hanya dapat diterima secara marginal.

C. SARAN

Berdasarkan keterbatasan yang telah dikemukakan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran :

1. Saran bagi obyek penelitian
 - a. Bagi pihak PT SARASA NUGRAHA Tbk, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk dapat dilaksanakan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi para karyawan, yaitu : bahwa perilaku kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi Karena pengaruhnya cukup besar dan positif terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepekaan pemimpin terhadap keahliannya dalam memperhatikan kepentingan instansi, meningkatkan pengaruh bawahan dengan komunikasi langsung yang menekankan pada komitmen dan tekad untuk mencapai tujuan organisasi, pimpinan banyak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan gagasan untuk kepentingan instansi, meningkatkan kreativitas pimpinan dalam menemukan cara-cara kerja yang lebih

commit to user

efisien dan meningkatkan kepekaan pemimpin terhadap kebutuhan serta keluhan bawahan dalam bekerja. Dimana semua itu merupakan indikator dari kepemimpinan transformasional.

- b. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dari hasil tersebut, maka untuk meningkatkan efektivitas organisasi perlu ditingkatkannya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan mengoptimalkan perilaku kepemimpinan transformasional sehingga karyawan PT SARASA NUGRAHA Tbk memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan memperhatikan hasil penelitian ini maka ada beberapa aspek yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu perlunya peningkatan kesempatan promosi bagi karyawan, memperbaiki hubungan kerja dengan sesama rekan kerja maupun antara atasan dengan bawahan dengan lebih bersifat kekeluargaan dan profesional. Upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi selain dari kepuasan kerja dapat juga dilakukan dengan cara peningkatan keterkaitan emosional karyawan terhadap instansi, dimana instansi meningkatkan upayanya dalam meningkatkan perasaan bangga karyawan pada instansi dan rasa memiliki serta kepedulian pada instansi. Kepuasan dan komitmen organisasi dilingkungan PT SARASA NUGRAHA Tbk sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, maka perlu mendapat perhatian yang cukup besar dari pimpinan instansi dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi.

2. Saran bagi peneliti selanjutnya
 - a. Memfokuskan item pertanyaan penelitian sehingga memungkinkan pengurangan jumlah pertanyaan dengan cara mencari *short version* dari item pertanyaan yang digunakan dan menggunakan *loading* item pertanyaan yang terbesar tanpa mengurangi tujuan penelitian.
 - b. Mencoba memasukkan variabel kontrol yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan dan usia kerja) dalam model analisis sehingga dapat diketahui dengan lebih mendetail pengaruh mereka dalam model analisis.
 - c. Pada penelitian mendatang diharapkan tidak hanya berfokus pada jawaban kuesioner melainkan juga melakukan wawancara secara lebih intensif agar tidak terjadi bias dalam mengartikan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner sehingga responden dapat memberikan jawaban dengan tepat.
 - d. Pada penelitian berikutnya diharapkan mengambil jumlah sample yang lebih besar (lima kali jumlah indikator) sehingga model yang dihasilkan benar-benar *fit* dan dapat diterima dengan baik.