



**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN SPIRITUIL  
TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA  
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

*The Effect of Intellectual and Sprituil Intelengence on Performance through  
Motivation and Job Statisfaction Employees  
At Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember*

**TESIS**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen dan Mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh:

**FANI ALIFAH ROBBIL**  
**NIM. 140820101029**

**Dosen Pembimbing Utama :**  
**Prof. Dr. R.Andi Sularso, MSM.**

**Dosen Pembimbing Anggota :**  
**Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si.**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2016**



**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN SPIRITUIL  
TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA  
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

*The Effect of Intellectual and Sprituil Intelengence on Performance through  
Motivation and Job Statisfaction Employees  
At Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember*

**TESIS**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen dan Mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh:

**FANI ALIFAH ROBBIL**  
**NIM. 140820101029**

**Dosen Pembimbing Utama :**  
**Prof. Dr. R.Andi Sularso, MSM.**

**Dosen Pembimbing Anggota :**  
**Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si.**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2016**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Tesis ini disetujui

Tanggal

Oleh:

Pembimbing Utama

Prof. Dr. R.Andi Sularso, MSM

NIP. 19600413 198603 1 002

Pembimbing Anggota

Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si

NIP. 19740502 200003 2 001

Mengetahui  
Pascasarjana Universitas Jember  
Program Magister Manajemen  
Ketua Program Studi

Prof. Dr. R.Andi Sularso, MSM

NIP. 19600413 1986031 002

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL DAN SPIRITUIL TERHADAP  
KINERJA MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Fani Alifah Robbil  
NIM : 140820101029  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

22 Juni 2016

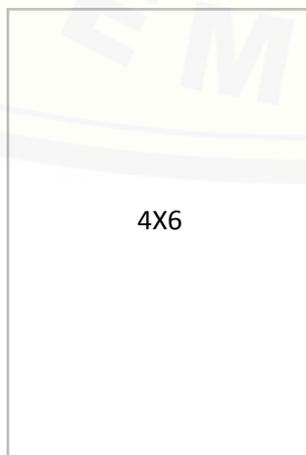
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SU. : (.....)  
NIP. -

Anggota I : Drs. Sudaryanto MBA, Ph.D : (.....)  
NIP. 196604081991031001

Anggota II : Dr. Sri Wahyu Lelly HS S.E., M.Si. : (.....)  
NIP. 197405022000032001



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Moehammad. Fathorrazi, M.Si.  
NIP. 19630614 199002 1 001

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fani Alifah Robbil

NIM : 140820101029

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: **“Pengaruh Kecerdasan Intelektual Dan Spirituil Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Juni 2016

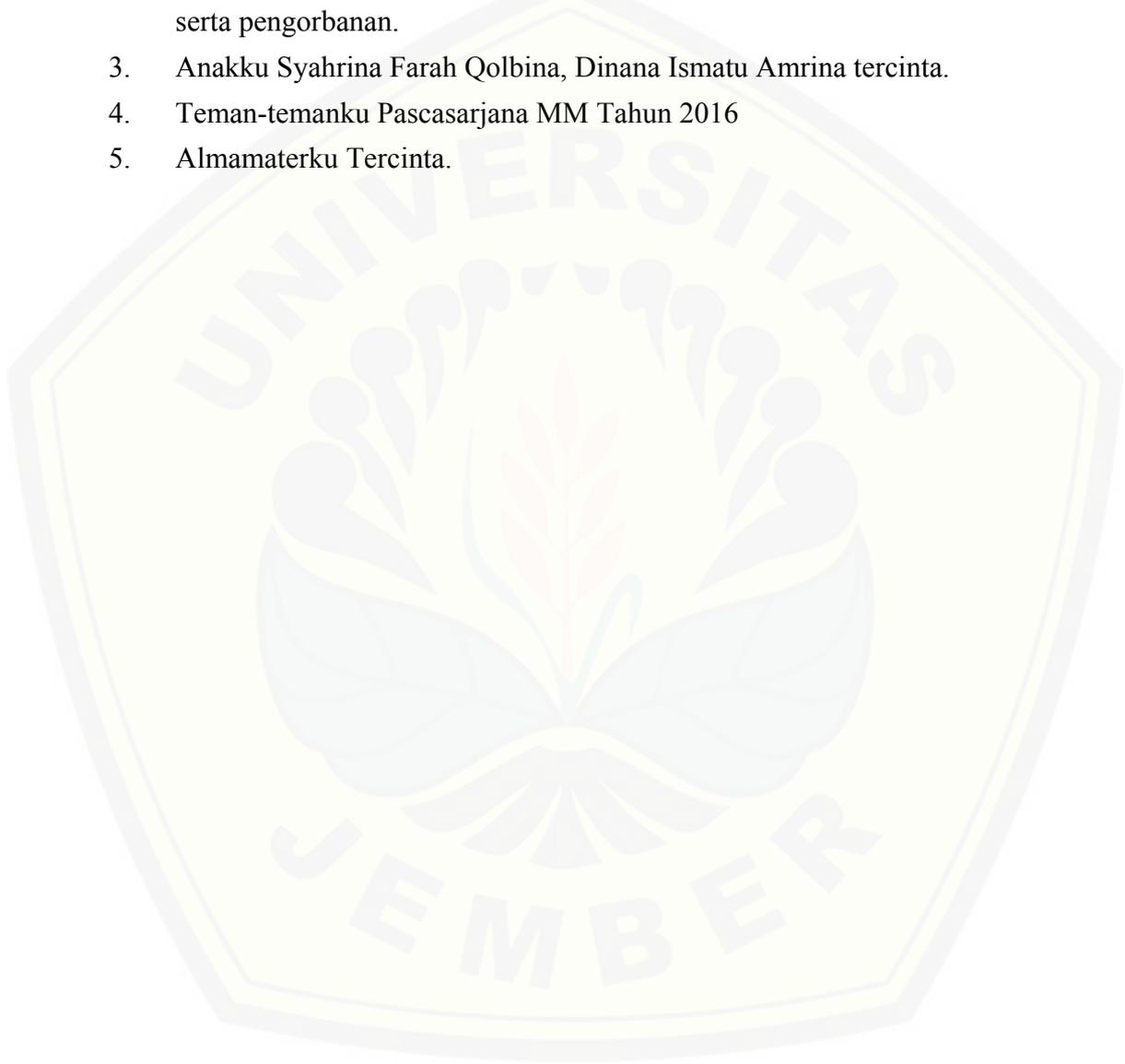
Yang menyatakan,

Fani Alifah Robbil

**HALAMAN PERSEMBAHAN**

**Tesis ini dipersembahkan kepada:**

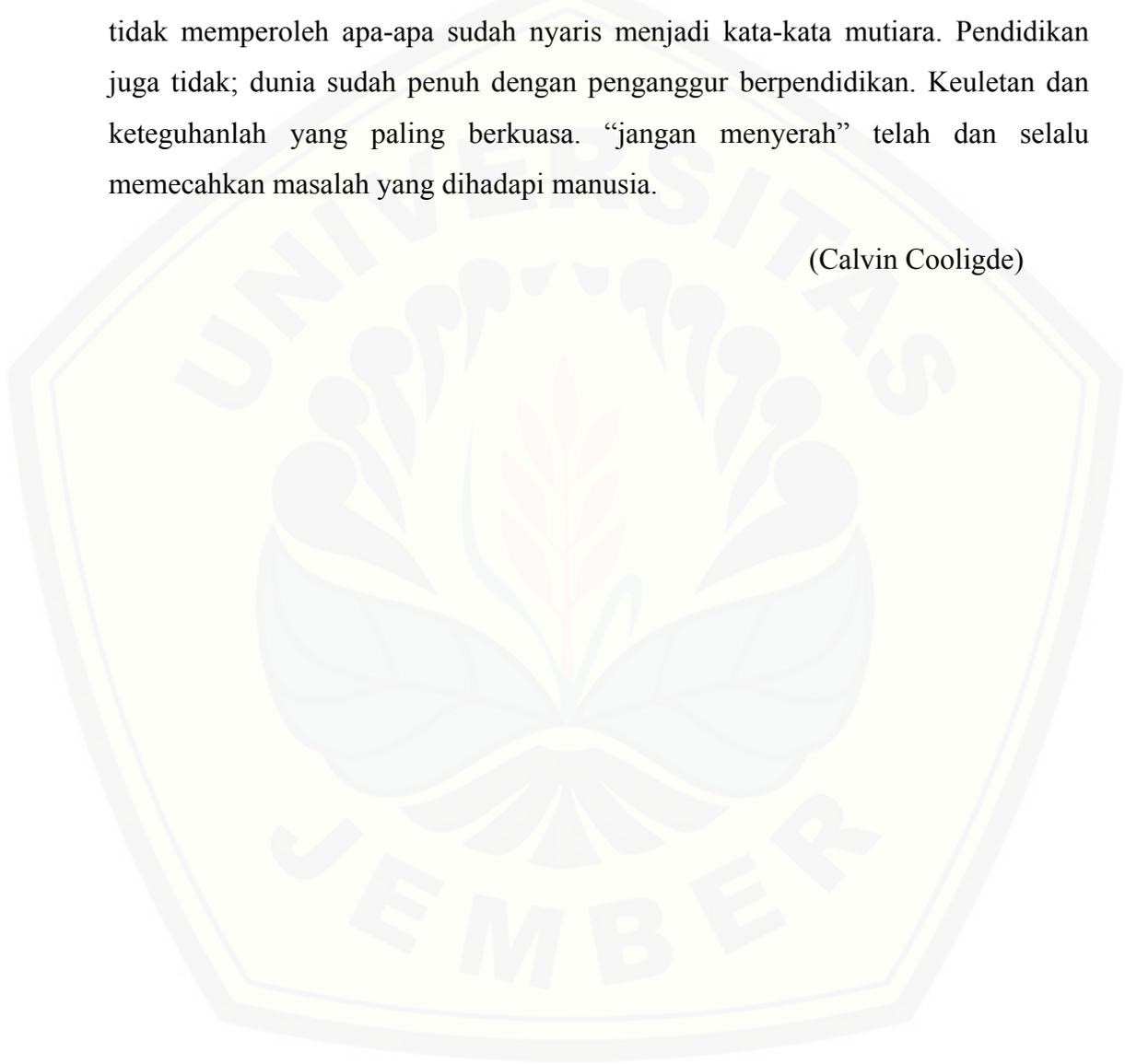
1. Ayah dan Ibuku tercinta
2. Istri Ari Dwi Puspitarini yang telah memberikan dorongan spirit dan materi serta pengorbanan.
3. Anaku Syahrina Farah Qolbina, Dinana Ismatu Amrina tercinta.
4. Teman-temanku Pascasarjana MM Tahun 2016
5. Almamaterku Tercinta.



### HALAMAN MOTTO

Tak ada yang bisa menggantikan keuletan. Bakat juga tidak; orang berbakat yang tidak sukses adalah hal yang lumrah. Kejeniusan juga tidak; orang pandai yang tidak memperoleh apa-apa sudah nyaris menjadi kata-kata mutiara. Pendidikan juga tidak; dunia sudah penuh dengan penganggur berpendidikan. Keuletan dan keteguhanlah yang paling berkuasa. “jangan menyerah” telah dan selalu memecahkan masalah yang dihadapi manusia.

(Calvin Coolidge)



## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual dan spirituil terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Pratama Jember sejumlah 102 pegawai. Variabel penelitian ini adalah kecerdasan intelektual, kecerdasan spirituil, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap motivasi pegawai pegawai KPP Pratama Jember. Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap motivasi pegawai KPP Pratama Jember. Kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pegawai KPP Pratama Jember. Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember.

Kata kunci: kecerdasan intelektual, kecerdasan spirituil, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja

**ABSTRACT**

*The purpose of this study were to determine the effect of intellectual and spiritual intelligence on the performance through motivation and job satisfaction Primary Service Office of Jember. This study included explanatory research. The population in this study were all employees of the KPP Jember number 102 employees. The variables of this research were the intellectual, spiritual intelligence, motivation, job satisfaction and performance. The results showed that the Intelligence intellectual had significant effect employee motivation KPP Jember. Intelligence spiritual had significant effect employee motivation KPP Jember. Intellectual had no significant effect on employee job satisfaction of employees KPP Jember. Intelligence spiritual effect on employee satisfaction KPP Jember. Intellectual acumen has no significant effect on employee performance KPP Jember. Intelligence spiritual had significant effect employee performance KPP Jember. Motivation effect on employee satisfaction KPP Jember. Employee satisfaction had significant effect employee performance KPP Jember.*

*Key Word: intellectual intelligence, spiritual intelligence, motivation, job satisfaction and performance.*

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Manajemen) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

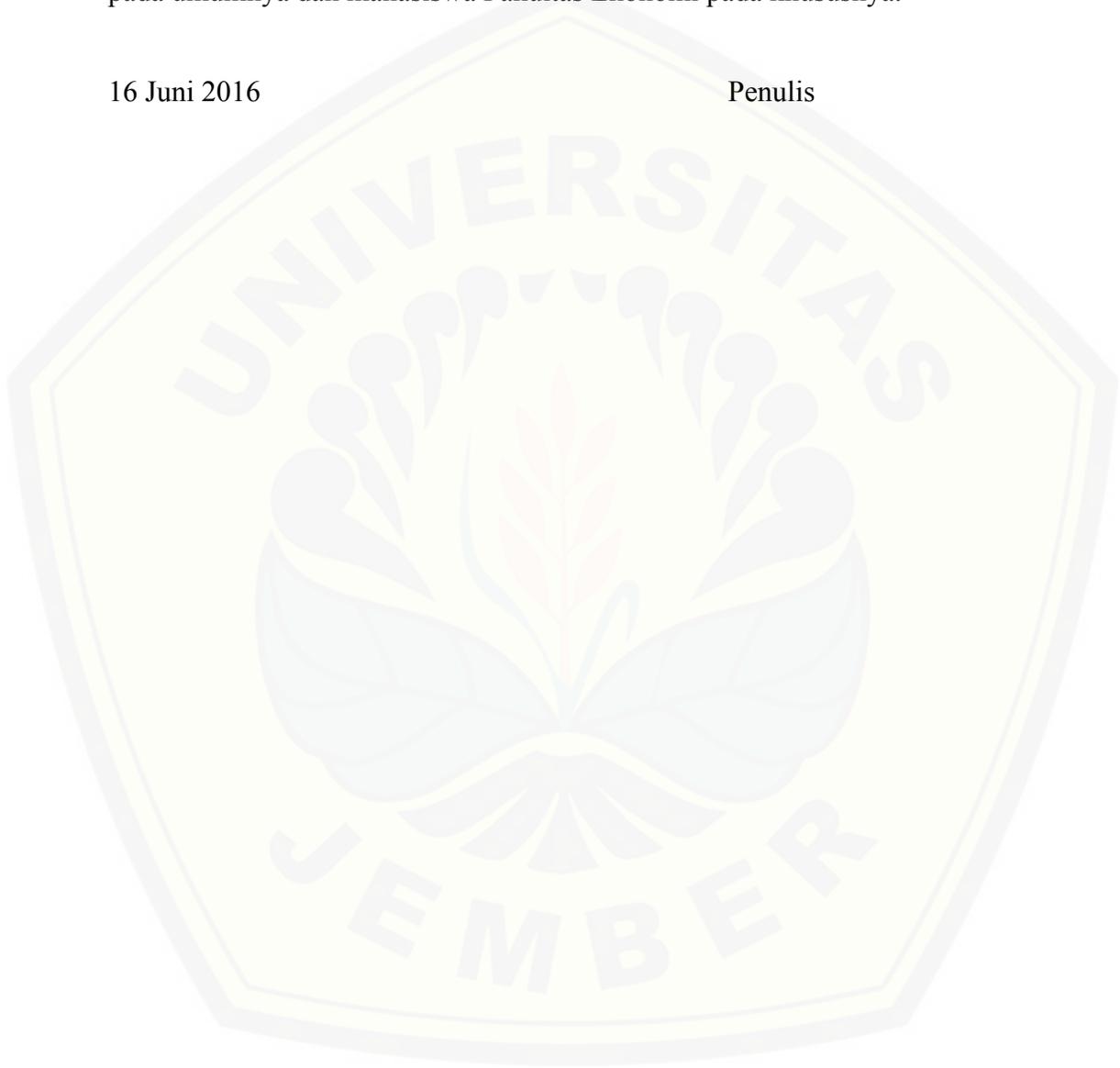
1. Prof. Dr. Andi Sularso, MSM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
2. Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
3. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
5. Teman-temanku angkatan 2016
6. Seluruh pihak yang membantu semangat dan dorongan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, maka disadari sepenuhnya tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan.

Akhirnya, semoga tesis ini memberikan manfaat dan guna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi pada khususnya.

16 Juni 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
ABSTRAKSI .....	viii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Perumusan Masalah .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>9</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Kinerja Pegawai .....	10
2.1.2 Kecerdasan .....	12
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	14
2.1.4 Teori Motivasi .....	23
2.1.5 Kepribadian ( <i>Personality</i> ) .....	29
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>27</b>
<b>BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>31</b>

<b>3.2 Pengembangan Hipotesis .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Motivasi Pegawai	32
3.2.2 Pengaruh Kecerdasan Spirituil terhadap Motivasi Pegawai ....	33
3.2.3 Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	33
3.2.4 Pengaruh Kecerdasan Spirituil terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	34
3.2.5 Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Pegawai	35
3.2.6 Pengaruh Kecerdasan Spirituil terhadap Kinerja Pegawai ..	35
3.2.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai .....	35
3.2.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	36
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Sumber Data .....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Jenis Data .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6 Identifikasi Variabel Penelitian .....</b>	<b>39</b>
<b>4.7 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>40</b>
<b>4.8 Pengukuran Variabel .....</b>	<b>42</b>
<b>4.9 Analisis Data .....</b>	<b>42</b>
4.9.1 Uji Instrumen Data .....	42
4.9.2 Pengujian Reliabilitas .....	43
4.9.3 Metode Analisis Model Persamaan Struktural .....	44
<b>BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>50</b>
5.1.1 Gambaran Umum KPP Pratama Jember .....	50
5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	61
5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	64
5.1.4 Pengujian Instrumen Data .....	72
5.1.5 Evaluasi Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	79

5.1.6 Hasil Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	82
5.1.7 Pengujian Hipotesis .....	84
<b>5.2 Pembahasan .....</b>	<b>90</b>
5.2.1 Pengaruh Faktor Kecerdasan intelektual dan Kecerdasan spirituil terhadap Motivasi Pegawai .....	90
5.2.2 Pengaruh Faktor Kecerdasan intelektual dan Kecerdasan spirituil terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	92
5.2.3 Pengaruh Faktor Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan spirituil terhadap Kinerja Pegawai .....	94
5.2.4 Pengaruh Kepribadian Terhadap <i>Job distress</i> Pegawai .....	90
5.2.5 Pengaruh Politik Organisasional Terhadap <i>Job distress</i> Pegawai Melalui Kepribadian Sebagai Moderasi .....	92
<b>BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>98</b>
<b>6.1 Kesimpulan .....</b>	<b>98</b>
<b>6.2 Saran-Saran .....</b>	<b>99</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
1.1 Penerimaan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember .....	4
1.2 Komposisi Pegawai Pelaksana Berdasarkan Golongan .....	5
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	30
4.1 Pengujian <i>Goodness of fit Model Overall</i> .....	49
5.1. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin KPP Pratama Jember .....	62
5.2. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan KPP Pratama Jember .....	63
5.3. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja KPP Pratama Jember.....	64
5.4. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kecerdasan Intelektual .....	65
5.5. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kecerdasan spirituil .....	67
5.6. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Motivasi .....	68
5.7. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kepuasan Kerja .....	69
5.8. Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kinerja Pegawai .....	71
5.9. <i>Loading Factors</i> ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kecerdasan Intelektual .....	73
5.10. <i>Loading Factors</i> ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kecerdasan Spirituil (X2) .	74
5.11. <i>Loading Factors</i> ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Motivasi .....	75
5.12. <i>Loading Factors</i> ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja (Z2) .....	77
5.13. <i>Loading Factors</i> ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kinerja .....	78
5.14. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas .....	79
5.15. <i>Critical Ratio</i> Variabel Penelitian .....	81
5.16. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> .....	83
5.17. Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis .....	84
5.18. Pengaruh Langsung Variabel Penelitian .....	87

5.19. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian .....	88
5.20. Pengaruh Total Variabel Penelitian .....	89
5.21. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis .....	89



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	31
5.1 Struktur Organisasi .....	52
5.2 Hasil CFA Variabel Kecerdasan Intelektual .....	72
5.3 Hasil CFA Variabel Kecerdasan Spirituil .....	73
5.4 Hasil CFA Variabel Motivasi .....	75
5.5 Hasil CFA Variabel Kepuasan kerja .....	76
5.6 Hasil CFA Variabel Kinerja (Y) .....	77
5.7 Hasil Analisis SEM .....	82

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuisisioner.....	105
Lampiran 2 Tabulasi Data Responden .....	107
Lampiran 3 Deskripsi Penilaian Responden.....	18
Lampiran 4 Hasil Uji <i>CFA Kecerdasan Inteletual</i> .....	118
Lampiran 5 Hasil Uji <i>CFA Kecerdasan Spirituil</i> .....	119
Lampiran 6 Hasil Uji <i>CFA Motivasi ...</i> .....	120
Lampiran 7 Hasil Uji <i>CFA Kepuasan Kerja</i> .....	121
Lampiran 8 Hasil Uji <i>CFA Kinerja</i> .....	122
Lampiran 9 Hasil Uji Reliabilitas .....	123
Lampiran 10 Uji Normalitas Data.....	125

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Proses pembangunan baik dalam bentuk usaha pertumbuhan ataupun dalam bentuk terjadinya perubahan-perubahan untuk meningkatkan taraf hidup yang lebih baik di segala aspeknya akan menghadapkan aparatur pemerintah kepada kondisi kompleksitas tugas pemerintahan dan pembangunan serta tuntutan pelayanan masyarakat yang lebih variatif dan berkualitas. Sebagai organisasi sektor publik, organisasi yang dikelola oleh pemerintah dengan tujuan untuk melayani masyarakat sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas dan berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2003: 35). Bagi kondisi tersebut, banyak hal yang perlu dituntut untuk diperbaharui yang perlu disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di masyarakat.

Pembaharuan sistem administrasi perpajakan akan memberikan pengaruh kepada peningkatan kualitas peranan administrasi perpajakan dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, khususnya dalam penyelenggaraan pembiayaan negara. Untuk mencapai tujuan tersebut, Direktorat Jenderal Pajak harus selalu melakukan perbaikan-perbaikan pelayanan kepada masyarakat pada umumnya dan Wajib Pajak pada khususnya. Sebagai salah satu lembaga yang terkait dengan pelayanan publik, penerapan *New Management Publik* (NPM) sangat penting dilakukan untuk merubah manajemen sektor publik dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hirarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Sehingga diharapkan akan mampu memperbaiki efisiensi dan efektifitas sektor publik, meningkatkan daya respon lembaga publik terhadap klien dan pelanggannya, mengurangi pengeluaran publik dan memperbaiki akuntabilitas manajerial (Mahmudi, 2003: 36).

Semua itu nantinya akan dimanfaatkan untuk membuat sistem jenjang karir, khususnya sistem mutasi dan promosi, serta sistem remunerasi yang lebih jelas, adil, dan akuntabel. Dengan sistem dan manajemen SDM yang lebih baik dan

terbuka akan dapat menghasilkan SDM yang juga lebih baik, khususnya dalam hal produktivitas dan profesionalisme. Dapat dilihat bahwa perbaikan remunerasi hanyalah salah satu bagian akhir dari program reformasi birokrasi yang sebelumnya didahului dengan perbaikan di berbagai bidang yang dapat meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas sistem manajemen sumber daya manusia. Untuk dapat memberikan peran yang lebih besar dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan, mutu sumber daya manusia harus lebih ditingkatkan. Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci penentu keberhasilan pelaksanaan pelayanan publik (Hasibuan dan Sutarno, 2002:4).

Menurut Kaho (1997: 60), faktor yang paling penting yang mempengaruhi pelaksanaan pelayanan publik adalah manusia yang bertindak sebagai pelaksana pembangunan harus baik karena manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan pemerintahan. Oleh karena itu, penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dalam bentuk kinerja pegawai. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain motivasi, kepuasan kerja, kecerdasan, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik (Sutermeister, 1999).

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Sulima *et al*, 2000:76). Penelitian Antonioni (dalam Habibah, 2001:27), menyebutkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja individu adalah dengan mekanisme umpan balik yang dikenal dengan konsep 360 derajat. Kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan dengan menciptakan motivasi dan kepuasan kerja sehingga dengan demikian kinerjanya dapat lebih meningkat (Widiantoro, 2001:56). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pernyataan tersebut menyiratkan makna bahwa dengan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya akan dapat mendorong motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya akan tercapai kinerja pegawai yang baik. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan

berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ostroff (1992) dan Suharto (2005) yang membuktikan adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Bond dan Bunce (2007) kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan 800 orang *customer service* di AS. Jones *et al.* (2008) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan. Nerkar, *et al.* (1996) menemukan bahwa kepuasan sebagai mediasi yang kuat terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa agar kinerja positif dan mendukung pencapaian organisasi maka perusahaan harus memperhatikan dan memberikan pemenuhan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan Redmond (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Motivasi ini berkaitan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pada dasarnya motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam dirinya (internal) maupun motivasi di luar dirinya (eksternal). Motivasi juga perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan (Heidjrachman dan Husnan, 2000). Berdasarkan hasil penelitian McClelland, *et al.* (1981) dalam (Hedberg *et al.*, 2002) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi yang rendah (Anwar, 2004). Zameer *et al.* (2014:293) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di industri minuman dari Pakistan. Sedangkan Dhermawan (2012) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Adanya motivasi dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja juga diperhatikan pada instansi pajak yang terbentuk adalah KPP Pratama Jember yang merupakan jenis KPP yang terakhir yaitu jenis KPP selain KPP Besar dan KPP Madya. Lokasi KPP ini lebih tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Kantor ini

merupakan KPP modern yang menangani WP terbanyak dan merupakan ujung tombak bagi Ditjen Pajak untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember merupakan suatu instansi pemerintah yang bernaung dibawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia bagian Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak dibidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember melakukan tugas tersebut bertujuan untuk menghimpun penerimaan pajak baik dari masyarakat maupun perusahaan. Pencapaian tujuan tersebut dapat terealisasi secara optimal apabila adanya kepuasan kerja pada pegawai sehingga pegawai diharapkan mampu bekerja secara optimal.

Tabel 1.1. Penerimaan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember

Jenis	Tahun 2014		Tahun 2016	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
Pajak				377,299 Milyar
Penghasilan	386,355 Milyar	344,517 Milyar	443,441 Milyar	
PPN dan	150,781 Milyar	128,910 Milyar	171,427 Milyar	145,217 Milyar
<b>PPnBM</b>				
PBB dan	15,868 Milyar	5,977 Milyar	15,178 Milyar	15,163 Milyar
<b>BPHTB</b>				
Pajak	21,057 Milyar	18,826 Milyar	34,715 Milyar	21,633 Milyar
<b>lainnya</b>				

Sumber: Data Internal Penerimaan KPP Pratama Jember, 2016

Pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama dua tahun berturut-turut penerimaan pajak yang terealisasi dari setiap jenis penerimaan berada dibawah target yang direncanakan. Pada Tahun 2014 sektor Pajak Penghasilan, PPN dan PPnBM, PBB dan BPHTB serta Pajak lainnya masing-masing hanya dapat terealisasi sebesar 89.17%, 85.50%, 43.10% dan 89.41% dari target yang direncanakan. Sementara itu, pada Tahun 2016 untuk sektor Pajak Penghasilan, PPN dan PPnBM, PBB dan BPHTB serta pajak lainnya masing-masing hanya dapat terealisasi sebesar 85,08%, 84,71%, 99,90% dan 62,31% dari target yang

direncanakan. Penerimaan pajak yang tidak terealisasi sesuai dengan target tersebut dapat mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember.

Ketidakpuasan kerja pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah adanya kebijakan promosi jabatan yang diterapkan, dimana kebijakan promosi jabatan yang sering diberlakukan atas dasar senioritas sehingga motivasi keraywan masih kurang optimal. Kebijakan promosi jabatan berdasarkan senioritas ini yaitu pegawai akan dipromosikan atau mengalami kenaikan golongan apabila pegawai tersebut telah melewati masa kerja golongan selama empat tahun secara reguler. Kebijakan berdasarkan senioritas akan membutuhkan waktu yang lama bagi pegawai untuk mencapai golongan tertinggi. Akan tetapi kebijakan senioritas tidak berlaku untuk promosi jabatan secara struktural, dimana faktanya pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember yang didominasi pegawai yang telah memiliki masa kerja cukup lama masih menduduki jabatan pelaksana.

Komposisi pegawai yang telah bekerja selama 10-15 Tahun masih bergolongan IIIa, dan pegawai yang telah bekerja selama 16-20 bergolongan IIIb, dan pegawai yang telah bekerja 21-25 tahun menduduki golongan IIIc dan walaupun memiliki masa kerja yang cukup lama, jabatan pegawai secara struktural masih menjabat sebagai pelaksana (Pelaksana administratif maupun *Account Representatives*).

Adanya ketidakpuasan yang terjadi akan berakibat pada kinerja pegawai yang ada. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin, 2000:22).. Kemampuan tersebut oleh Goleman (2000:46) disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi. Goleman (2000:46) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh *IQ (Intelligence Quotient)*.

Orang mulai sadar pada saat ini bahwa tidak hanya keunggulan intelektual saja yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan tetapi diperlukan sejenis

keterampilan lain untuk menjadi yang terdepan. Boyatzis (2001:2) menemukan bahwa orang yang tepat dalam organisasi bukanlah hal yang mudah, karena yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan bukan hanya orang yang berpendidikan lebih baik ataupun orang yang berbakat saja. Ada faktor-faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya. Faktor-faktor psikologis yang berpengaruh pada kemampuan seseorang di dalam organisasi diantaranya adalah kemampuan mengelola diri sendiri, inisiatif, optimisme, kemampuan mengkoordinasi emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi.

Goleman (2001:39) menyatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan, sehingga kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Patton (1998:2) bahwa orang yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan seorang manusia yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, dimana hal-hal tersebut sangat dibutuhkan di dalam lingkungan kerja.

Sejak lama orang yakin bahwa kecerdasan khususnya kemampuan intelektualnya merupakan suatu apparatus dari wujud kemampuan mental yang penting dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Hal ini dapat dipahami karena dalam bekerja bukan hanya tindakan-tindakan untuk melaksanakan pekerjaan tetapi juga kecerdasan dalam memecahkan masalah (Schultz and Schultz, 1994:82). Riggio (2000:43) memiliki pendapat yang lain. Penelitian yang pernah dilakukannya menyebutkan bahwa kecerdasan saja tidak terlalu memadai, karena kecerdasan hanya suatu alat. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian Suhariadi (2002:348). Hasil penelitian yang didapat adalah intelligensi berpengaruh dalam membentuk produktivitas yang efisien pada diri seseorang (Suhariadi, 2000:348). Sedangkan Shipley (2013) menemukan bahwa kecerdasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Salah satu bentuk kecerdasan lain adalah kecerdasan spiritual yang memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik. Zohar dan Marshal (2001:23) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual. Hal tersebut seperti juga yang ditulis oleh Mudali (2002:3) bahwa menjadi pintar tidak hanya dinyatakan dengan memiliki IQ yang tinggi, tetapi untuk menjadi sungguh-sungguh pintar seseorang haruslah memiliki kecerdasan spiritual (SQ).

Kantor Pelayanan Pajak melakukan penilaian terhadap pegawainya setiap tahun, kemudian dari hasil penilaian ini direktorat menganalisis dan menentukan pegawai berprestasi. Selanjutnya, dibuatlah rencana pengembangan karir dan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan pegawai agar prestasi dan kontribusinya kepada perusahaan terus meningkat. Berdasarkan contoh kasus tersebut bahwa perusahaan perlu mengadakan penilaian terhadap pegawainya untuk mengetahui kinerja pegawainya agar dapat mencapai prestasi yang sebaik-baiknya untuk kemajuan perusahaan. Kasus-kasus pengelapan pajak yang terjadi contohnya Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) pada Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Pusat, Pargono Riyadi, dituntut hukuman pidana enam tahun penjara dan denda Rp 200 juta subsider tiga bulan kurungan. Dia dianggap terbukti memeras wajib pajak yang juga adalah pebalap nasional pada era 90-an dan pemilik Asep Hendro Racing Sport (AHRs), Asep Hendra Permana merupakan salah satu bentuk kurangnya kecerdasan spiritual dari pegawai pajak (<http://nasional.kompas.com/read/2013/10/25/0401218/Peras.Pebalap.Penyidik.Pajak.dituntut.6.Tahun>) beserta kasus-kasus pegawai pajak lainnya yang telah terungkap dengan bermotif memperkaya diri sendiri maupun karena ketidakpuasan atas imbalan kerja yang selama ini diterima.

Berdasarkan uraian dan beberapa kajian empiris, adanya gap research dan serta fenomena yang ada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember, maka dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor seperti kecerdasan intelektual, sprirituil motivasi dan kepuasan kerja merupakan variabel-variabel yang dapat membentuk

kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini dilakukan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember.

### 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka dapat dirumuskan permasalahan berikut :

- a. Apakah kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?
- b. Apakah kecerdasan sprirituil berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember ?
- c. Apakah kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?
- d. Apakah kecerdasan sprirituil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?
- e. Apakah kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?
- f. Apakah kecerdasan sprirituil berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?
- g. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasna kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?
- h. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?
- i. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektuil terhadap motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
- b. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan spirituil terhadap motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektuil terhadap kepuasan

- pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan spirituil terhadap kepuasan pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
  - e. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
  - f. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan spirituil terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
  - g. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
  - h. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.
  - i. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat baik secara praktis, yang dapat digunakan sebagai masukan untuk membuat suatu kebijakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, maupun secara teoritis yang diharapkan dapat mengembangkan serta membantu penelitian-penelitian lainnya. Secara rinci manfaat penelitian ini antara lain:

- a. Manfaat teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi pengembangan teori dibidang Sumber Daya Manusia, menjadi kajian dan sumber referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya berkaitan dengan tingkat kecerdasan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
- b. Manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan dalam setiap unit kerja Kantor Pelayanan Pratama Jember dalam rangka mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teoretis

#### 2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Winardi, 2000:44).

Kinerja pegawai secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (2001:13) lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut (Simamora, 2004:56).

As'ad (2004:53) menjelaskan kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan kinerja tersebut pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu. Dessler (2006:2) memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya, sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh pegawai. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Winardi (2001:150) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor

ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dimana kesemuanya tersebut bisa di dapat dari pelatihan. Faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Dharma (2001:32) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Keenam kriteria tersebut adalah :

a. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan

b. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan

c. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas di selesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan

d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan

e. Kemandirian

Pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan orang lain.

f. Komitmen

Komitmen berarti bahwa pegawai mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya

Mathis dan Jackson (2002:78) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaannya itu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh pegawainya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh

pegawai. Mathis dan Jackson (2002:81) juga menjelaskan standar kinerja dapat berupa output produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja nonnumerik.

Kinerja pegawai setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja pegawai tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan (Ivancevich, 2001:389). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson, 2002:81).

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis dan Jackson, 2002:82). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Desler (1997:2) bahwa tiga tujuan dari penilaian kinerja yaitu memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir pegawai karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

### 2.1.2 Kecerdasan

Kecerdasan dalam arti umum adalah suatu kemampuan umum yang membedakan kualitas orang yang satu dengan orang yang lain (Goleman, 2000:8). Kecerdasan lazim disebut dengan inteligensi. Istilah ini dipopulerkan kembali pertama kali oleh Francis Galton, seorang ilmuwan dan ahli matematika yang terkemuka dari Inggris (Goleman, 2000:19). Inteligensi adalah kemampuan kognitif yang dimiliki organisme untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta dipengaruhi oleh faktor genetik (Galton, dalam Goleman, 2000:20).

Raven memberikan pengertian yang lain. Ia mendefinisikan inteligensi sebagai kapasitas umum individu yang nampak dalam kemampuan individu

untuk menghadapi tuntutan kehidupan secara rasional (dalam Suryabrata,1998:66). Intelligensi lebih difokuskan kepada kemampuannya dalam berpikir. Wechsler seorang ilmuwan dari Amerika adalah orang yang membuat test inteligensi WAIS dan WISC yang banyak digunakan diseluruh dunia. Ia mengemukakan bahwa inteligensi adalah kemampuan global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna serta bisa berinteraksi dengan lingkungan secara efisien (Anastasi dan Urbina ,1997:220).

Anastasi (1997:220) mengatakan bahwa inteligensi bukanlah kemampuan tunggal dan seragam tetapi merupakan komposit dari berbagai fungsi. Istilah ini umumnya digunakan untuk mencakup gabungan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk bertahan dan maju dalam budaya tertentu. Kemampuan intelektual ini dapat diukur dengan suatu alat tes yang biasa disebut IQ (*Intelligence Quotient*). IQ adalah ekspresi dari tingkat kemampuan individu pada saat tertentu, dalam hubungan dengan norma usia yang ada (Anastasi, 1997:220).

Wiramiharja (2003:73) mengemukakan indikator-indikator dari kecerdasan. Penelitiannya tentang kecerdasan ialah menyangkut upaya untuk mengetahui keamatan besarnya kecerdasan dan kemauan terhadap prestasikerja.Ia meneliti kecerdasan dengan menggunakan alat tes kecerdasan yang diambil dari tes inteligensi yang dikembangkan oleh Peter Lauster, sedangkan pengukuran besarnya kemauan dengan menggunakan alat tes Pauli dari Richard Pauli, khusus menyangkut besarnya penjumlahan. Ia menyebutkan tiga indikator kecerdasan yang menyangkut tiga domain kognitif. Ketiga indikator tersebut adalah:

- a. Kemampuan figur yaitu merupakan pemahaman dan nalar di bidang bentuk
- b. Kemampuan verbal yaitu merupakan pemahaman dan nalar di bidang bahasa
- c. Pemahaman dan nalar dibidang numerik atau yang berkaitan dengan angka biasa disebut dengan kemampuan numerik

Menurut Wiramihardja (2003:73) ini menunjukkan hasil korelasi positif yang signifikan untuk semua hasil tes dari indikator kecerdasan terhadap prestasi

kerja dan variabel kemauan, baik itu kecerdasan figural, kecerdasan verbal, maupun kecerdasan numerik. Istilah kecerdasan lebih dikhususkan pada kemampuan kognitif. Pengukuran kecerdasan tidak dapat diukur hanya dengan satu pengukuran tunggal. Para peneliti menemukan bahwa tes untuk mengukur kemampuan kognitif tersebut, yang utama adalah dengan menggunakan tiga pengukuran yaitu kemampuan verbal, kemampuan matematika, dan kemampuan ruang (Moustafa dan Miller, 2003:5). Pengukuran lain yang termasuk penting seperti kemampuan mekanik, motorik dan kemampuan artistik tidak diukur dengan tes yang sama, melainkan dengan menggunakan alat ukur yang lain. Hal ini berlaku pula dalam pengukuran motivasi, emosi dan sikap (Moustafa dan Miller, 2003:5).

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan derajat dimana individu merasakan secara positif atau secara negatif tentang pekerjaan mereka. Merupakan suatu tanggapan emosional ke tugas seseorang, seperti fisik dan kondisi-kondisi sosial di tempat kerja. Dalam konsep ini, kepuasan kerja juga menunjukkan derajat tingkat harapan atas terpenuhinya kontrak psikologis seseorang. Kepuasan kerja lebih tinggi untuk orang yang menerima kontribusi seimbang dalam hubungan mereka dengan kemanfaatan organisasi.

Menurut Mobley (1986:26) dalam Soejono (2005), kepuasan kerja merupakan suatu mantra yang dianggap sebagai faktor peningkat kepuasan dan pergantian manajer yang penting bagi banyak individu. Sedangkan menurut Robbins (2001:24), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya seharusnya diterima.

Mangkunegara (2001:117) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji

yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi institusi, ataupun mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Schmidt (2007) menyatakan bahwa kepuasan merupakan fungsi yang memadukan (*match*) antara individu dengan organisasi. Kepuasan kerja terjadi akibat berinteraksinya individu dengan organisasi. Kecocokan tersebut dapat berupa nilai-nilai, tujuan, harapan individu terhadap organisasi dan reward yang diberikan organisasi kepada individu. Apabila *match* maka akan menyebabkan kepuasan dan sebaliknya apabila tidak *match* akan menyebabkan ketidakpuasan.

Berdasar uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merepresentasikan sebuah kondisi psikologikal atas kesenangan (*pleasure*) atau ketidaksenangan (*displeasure*) tergantung dari terpenuhi atau tidaknya kebutuhan yang diinginkan dan sesuai atau tidaknya kebutuhan antara yang diharapkan dengan yang diperolehnya secara riil.

#### b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004:114), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

##### 1) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;

##### 2) Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita.

Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja;

##### 3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya;

4) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai;

5) Pengawasan (*Supervise*)

Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. *Supervise* yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*,

6) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan;

7) Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir;

8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja;

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja;

10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Harold E. Burt mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu (As'ad, 2004:112) :

- 1) Faktor hubungan antar pegawai, antara lain :
  - a) Hubungan antara manager dengan pegawai
  - b) Faktor fisis dan kondisi kerja

- c) Hubungan sosial diantara pegawai
  - d) Sugesti dari teman sekerja
  - e) Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor Individu, yaitu yang berhubungan dengan :
- a) Sikap orang terhadap pekerjaannya
  - b) Umur orang sewaktu bekerja
  - c) Jenis kelamin
- 3) Faktor – faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan :
- a) Keadaan keluarga pegawai
  - b) Rekreasi
  - c) Pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya)

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (1950) dalam As'ad (2004:115), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

- 1) Kedudukan (posisi)
- Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaannya lah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- 2) Golongan
- Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain, sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.
- 3) Umur
- Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, dimana umur antara 25 – 34 tahun dan umur 40 – 45 tahun adalah merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4) Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5) Mutu Pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Faktor – faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) dalam Gazaiogu dan Tansel (2002:7) adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor individu, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- 2) Faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan bermasyarakat.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi ataupun tugas.

Menurut Luthans (2006:126-128), kepuasan kerja seseorang dipengaruhi:

1) *The work itself*

Yaitu isi dari pekerjaan merupakan sumber utama kepuasan kerja. Sebagai contoh apabila pekerjaan itu menantang, menarik, dan tidak membosankan maka kepuasan akan lebih mudah dicapai.

2) *Pay*

Upah dan gaji seringkali menjadi faktor penentu kepuasan kerja. Karena upah dan gaji yang diterima tidak hanya membantu pegawai memenuhi kebutuhannya tetapi juga mencerminkan apakah organisasi menghargai jerih payah mereka.

3) *Promotions*

Karena dengan adanya promosi yang dialami oleh manajer akan membawa berbagai dampak pada manajer, sehingga akan dapat meningkatkan

kepuasan, sebagai contoh dengan adanya promosi maka gaji juga akan meningkat.

4) *Supervision*

Ada dua dimensi dari gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

- a) *Employee-centeredness*, yang diukur dengan tingkat keterlibatan supervisor dalam kesejahteraan pegawai.
- b) *Participation or Influence*

5) *Work Group*

Rekan kerja yang bersahabat dan dapat bekerjasama merupakan salah satu sumber kepuasan bagi pekerja.

6) *Working Conditions*

Yang dimaksud disini adalah keadaan tempat kerja. Bila keadaannya bersih, rapi dan suasananya mendukung, maka pekerja mudah untuk mengerjakan tugasnya.

Herzberg (1966) dalam Muhaimin (2004) berpendapat bahwa, hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi pegawai, akan tetapi pula tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1) *Motivator Factor*

Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

- a) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)
- b) *Recognition* (penghargaan)
- c) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri )
- d) *Responsibility* (tanggung jawab)
- e) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri)
- f) *Advancement* (kesempatan untuk maju)

2) *Hygiene factor*

*Hygiene factor* ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan; berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

- a) *Working enviroment condition* (kondisi lingkungan kerja)
- b) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi) dan karier
- c) *Companypolicyandadministration*  
(kebijaksanaan institusi dan pelaksanaannya)
- d) *Supervision technical* (teknik pengawasan)
- e) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja)

c. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:56), aspek-aspek kepuasan kerja diantaranya adalah:

- 1) Aspek pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, bobot pekerjaan dan melibatkan ketrampilan serta kemampuan individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.
- 2) Aspek imbalan merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja sehingga banyak pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kerja pegawai dengan meningkatkan imbalan kerja.
- 3) Aspek kepangkatan, kurang atau sedikitnya kesempatan untuk memperoleh jabatan dan kepangkatan sering dikaitkan dengan ketidakpuasan pegawai terhadap promosi jabatan atau kepangkatan yang ada.
- 4) Aspek pimpinan atau atasan menyangkut hubungan dengan bawahan atas kebijaksanaannya yang dikaitkan dengan kepuasan kerja.
- 5) Aspek rekan kerja, hubungan antara pekerja satu dengan yang lain berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Pekerja yang mengalami ketidakpuasan kerja karena memiliki rekan kerja yang tidak bisa diajak kerjasama, tidak menyenangkan dan tidak memuaskan.

Menurut Rabinowitz, *et al* (1999) dalam Gazaiogu dan Tansel (2002:7) terdapat 6 aspek untuk mengukur kepuasan kerja pegawai yaitu :

- 1) Kepuasan terhadap penghargaan, yang terdiri dari gaji dan benefit, dan kesempatan-kesempatan untuk mencapai kemajuan. Kepuasan terhadap penghargaan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja, sehingga perusahaan atau instansi demi kepuasan kerja pegawainya menambahkan gaji dan benefit.
- 2) Kepuasan terhadap situasi kerja, terdiri dari tuntutan pekerjaan dan atmosfer kerja kelompok dengan rekan kerja dan atasan di tempat kerja. Situasi kerja yang menambahkan pengetahuan dan pengalaman individu dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Kepuasan terhadap supervisi dan manajemen merupakan kepuasan terhadap perhatian yang diberikan oleh atasan dan pihak manajemen. Interaksi tersebut sangat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan pegawai.
- 4) Kepuasan terhadap komunikasi. Terjalannya komunikasi horizontal dan vertikal mengenai kejelasan tujuan organisasi, seapakah perusahaan menerima masukan atau pendapat pegawai untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- 5) Kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan. Sejauhmana nilai dan kepercayaan pegawai sesuai dengan tujuan perusahaan, perhatian perusahaan terhadap kualitas dan produktivitas pegawai, merupakan aspek-aspek penting untuk mencapai kepuasan kerja.
- 6) Kepuasan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Meliputi sejauhmana individu mengidentifikasi perusahaannya, besarnya kontribusi atau sumbangan perusahaannya pada masyarakat dan nilai intrinsik dari pekerjaan perusahaan tersebut .

d. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009:856), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu *Discrepancy Theory*, *Equity Theory* dan *Two Factor Theory* yang dijelaskan sebagai berikut.

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Porter

mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Kemudian Locke (1969) dalam As'ad (2001:105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

## 2) *Equity Theory*

*Equity theory* dikembangkan oleh Adams tahun 1963. adapun pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik (1958) dikutip Locke (1969) dalam As'ad (2001: 105). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

## 3) *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda (Teori Herzberg) artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Herzberg dalam penelitiannya membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (1) kelompok *satisfier* atau *motivator* yaitu situasi yang menjadi sumber

kepuasan kerja yang terdiri dari: *Achievement, recognition, work it self, responbility and advancement*. Dikatakannya bahwa faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. (2) kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan *status*. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan sumber kepuasan kerja.

#### 2.1.4 Teori Motivasi

##### a. Pengertian motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*”, yang artinya dorongan atau menggerakkan, motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi membahas bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai serta mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun secara psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Supriyanto, 2003:41).

##### b. Tujuan motivasi

Untuk menjamin karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka tugas pemimpin adalah memberikan motivasi (Hasibuan, 2003:97). Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan

- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

c. Azas motivasi

Menurut Hasibuan (2003:98), azas-azas motivasi ada lima, yaitu:

- 1) Azas mengikutsertakan, yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide atau gagasan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Azas komunikasi, yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapinya.
- 3) Azas pengakuan, yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- 4) Azas wewenang yang didelegasikan, yaitu mendelegasikan sebagai wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugasnya.
- 5) Azas perhatian timbal balik, yaitu memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

d. Model-model motivasi

Model-model motivasi itu ada tiga, yaitu:

1) Model tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya mengikat, perlu diterapkan sistem intensif, yaitu memberikan intensif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan intensif (uang/barang) saja.

2) Model hubungan manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapat beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatifitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil (jamak).

3) Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberi tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. Teori-teori motivasi

Teori motivasi dimaksudkan untuk menentukan apa yang terjadi dan memotivasi orang-orang dalam pekerjaannya, Siagian (2004:146). Teori-teori tersebut adalah sebagai berikut :

1) Teori kebutuhan (*Maslow model's*)

Model ini sering disebut dengan model hirarki kebututhan. Karena menyangkut kebuthan manusia, kebutuhan tersebut ada lima, yaitu:

a) Kebutuhan psikologi

Kebutuhan akan rasa lapar, haus, perlindungan dan kebutuhan ragawi lainnya.

b) Kebutuhan akan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

- c) **Kebutuhan sosial**  
Kebutuhan akan rasa dimiliki, diterima dan persahabatan.
  - d) **Kebutuhan penghargaan**  
Meliputi faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor hemat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
  - e) **Kebutuhan aktualisasi diri**  
Dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu, yaitu mencakup pertumbuhan mencapai potensi dan pemenuhan diri.
- 2) **Teori Motivasi Hygiene**  
Teori motivasi hygiene dikemukakan oleh Frederick Herzberg seorang psikolog yang mengemukakan teori ini sebagai dua faktor, yaitu :
- Faktor yang pertama adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Faktor pertama yaitu motivator atau sering disebut *satisfier, motivators, job content, intrinsic factor* terdiri atas :
- a) Prestasi (*achievement*),
  - b) Pengakuan (*recognition*),
  - c) Tanggung jawab (*responsibility*),
  - d) Pengembangan (*advancement*),
  - e) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).
- Faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai dan disebut faktor lingkungan atau yang sering disebut sebagai *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* terdiri dari :
- a) Supervisi (*technical supervision*)
  - b) Kondisi kerja (*working condition*)
  - c) Gaji dan insentif (*wages and incentive*)
  - d) Kebijakan dan administrasi organisasi (*organization policy and administration*)
  - e) Hubungan antar pribadi (*interpersonal supervision*)

Faktor lingkungan tersebut tidak memberikan motivasi tetapi dapat menimbulkan kepuasan. Bila faktor lingkungan tersebut memadai dalam suatu pekerjaan dapat membawa ketentraman pekerjaan, namun bila faktor-faktor ini tidak memadai, maka orang-orang akan tak terpuaskan. Faktor lingkungan ini menggambarkan hubungan dengan lingkungan tempat karyawan melaksanakan pekerjaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai kecerdasan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Darufitri (2002) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Pegawai yang dilakukan pada DPU dan Setda Kabupaten Bantul, mengatakan bahwa tingkat EQ memiliki pengaruh yang paling rendah sedangkan tingkat IQ memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai DPU dan Setda Kabupaten Bantul. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bond dan Bunce (2007) melakukan penelitian tentang kepuasan, *job control* dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada perusahaan besar di Amerika Serikat. Populasi penelitian adalah 800 orang *customer service* di AS. Sampel penelitian terpilih sebanyak 412 orang. Variabel penelitian yang digunakan antara lain, kepuasan, *job control* dan kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan antara lain *Anova*, *Chi Square* dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan, *job control*, kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

Jones *et al.* (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Populasi penelitian adalah karyawan industri manufaktur sebanyak 1120 orang dan sampel terpilih sebanyak 235 orang. Variabel penelitian yang digunakan antara lain pelatihan kerja, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Metode analisis data menggunakan regresi

linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja perusahaan.

Rahardja (2010) melakukan penelitian tentang komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang dilakukan di SMUK BPK PENABUR Jakarta dalam bulan Agustus sampai bulan September 2002 ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara komunikasi antar pribadi guru (X1) dan kepuasan kerja guru (X2) dengan kinerja guru SMUK BPK PENABUR (Y). Variabel yang digunakan adalah komunikasi antar pribadi guru, kepuasan kerja guru, kinerja guru. Penelitian dilakukan secara deskriptif korelasional, populasinya terdiri atas semua guru di 7 (tujuh) SMUK BPK PENABUR Jakarta yang berjumlah 70 orang. Jumlah uji coba 30 orang (diambil secara acak) dan jumlah sampel 70 orang. Instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpulan data adalah kuesioner yang terdiri atas 45 butir untuk variabel X1, 33 butir untuk variabel X2, dan 33 butir untuk variabel Y. Pengujian persyaratan analisis dilakukan dengan menggunakan uji *lilliefors*. Hasilnya menunjukkan bahwa data sampel berdistribusi normal. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada hubungan antara variabel komunikasi antar pribadi guru dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru.

Dhermawan, dkk. (2012) meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Populasi penelitian adalah pegawai di Kabupaten Serang. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,013, *C.R* sebesar 0,232, dan *probability* 0,817. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti meskipun pegawai memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Zameer *et al.* (2014:293) meneliti tentang “*The Impact of the Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan*” Motivasi berperan penting dalam semua organisasi publik dan swasta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan industri

minuman di Pakistan. Data untuk penelitian ini telah dikumpulkan dari lima kota besar Pakistan menggunakan kuesioner terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di industri minuman dari Pakistan.

Rahman dan Makmur (2016) meneliti dengan tujuan untuk menguji pengaruh perilaku spiritual terhadap kepuasan kerja karyawan melalui variabel *intervening* kecerdasan spiritual. Dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif-survei, sampel penelitian dipilih dengan teknik *purposive sampling* sebanyak 108 orang karyawan pada salah satu perusahaan pabrik kelapa sawit di Kabupaten Rokan Hulu. Data primer diperoleh dengan teknik penyebaran kuisisioner menggunakan skala Likert dan data dianalisis dengan pendekatan deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perilaku spiritual secara langsung tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi secara langsung berpengaruh terhadap kecerdasan spiritual karyawan dan kecerdasan spiritual karyawan) secara langsung berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja karyawan pabrik kelapa sawit. Temuan menyarankan agar manajemen memfasilitasi pembelajaran formal dan informal organisasi juga pembelajaran terkait pemahaman spiritualitas, disarankan juga untuk memperkuat perasaan keamanan kerja karyawan, menjelaskan dengan baik tentang promosi jabatan, ada atau tidaknya peluang untuk para karyawan bisa naik jabatan dan kejelasan karir, serta juga perlunya gaya kepemimpinan yang situasional terutama dalam menjelaskan perlakuan adil yang dirasakan para karyawan.

Rahmasari (2016) meneliti tentang pengaruh kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian ini menggunakan analisis SEM. Haisl penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan beberapa penelitian maka dapat diringkas sesuai Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Variabel	Populasi dan Sampel	Hasil Penelitian
Darufitri (2002)	Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ dan Kinerja	Seluruh pegawai DPU dan Setda Kabupaten Bantul	Motivasi, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
Bond dan Bunce (2007)	Kepuasan, <i>job control</i> dan kinerja karyawan	800 orang <i>customer service</i> di AS	Kepuasan, <i>job control</i> , kepuasan berpengaruh terhadap kinerja
Jones <i>et al.</i> (2008)	Kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan	Populasi 1120 orang sebanyak sampel sebanyak 235 orang	Ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan produktivitas perusahaan
Rahardja (2010)	Komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja	Guru di 7 (tujuh) SMUK BPK PENABUR Jakarta yang berjumlah 70 orang.	Komunikasi antar pribadi guru dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama dengan variabel kinerja guru
Dhermawan, dkk. (2012)	Motivasi dan kinerja	Seluruh pegawai di Kabupaten Serang	Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti meskipun pegawai memiliki motivasi kerja yang baik
Zameer <i>et al.</i> (2014)	Motivasi dan kinerja	200 karyawan industri minuman di Pakistan	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di industri minuman dari Pakistan.
Rahman dan Makmur (2016)	Kecerdasan spiritual kepuasan kerja	108 orang karyawan pabrik kelapa sawit di Kabupaten Rokan Hulu.	Kecerdasan spiritual karyawan berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja karyawan pabrik kelapa sawit
Rahmasari (2016)	Kecerdasan intelektual, kecerdasan spirituil dan kinerja karyawan	100 Pegawai BKKBN Sulawesi Utara	Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

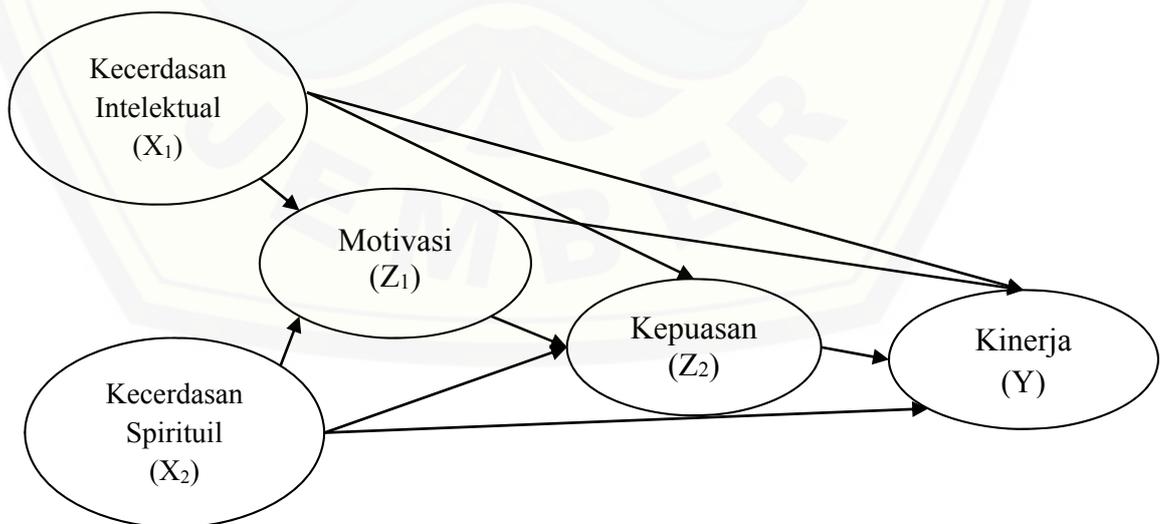
Sumber: berbagai penelitian

### BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis (2001:2) terhadap beberapa subjek penelitian dalam beberapa perusahaan maka hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki skor kecerdasan emosi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki faktor. Seseorang yang memiliki kemampuan *generalcognitive* maka kinerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga akan lebih baik, meskipun demikian *spesifik ability* juga berperan penting dalam memprediksi apakah kinerja seseorang yang dihasilkan (Ree, Earles dan Teachout, 1994:521 Mudali (2002:3) membuktikan tentang pentingnya kecerdasan spiritual. Seseorang haruslah memiliki SQ yang tinggi agar dia dapat benar-benar menjadi pintar. Kecerdasan tersebut juga dibutuhkan dalam dunia kerjanya, apabila ketiga kecerdasan tersebut dapat berfungsi secara efektif maka dia akan menampilkan hasil kerja yang menonjol.

Beberapa penjelasan di atas memberikan suatu model kerangka pikir yang dikembangkan dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Gambar model kerangka pikir tersebut ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Boyatzis (2001)

Penjelasan :

- a. Variabel eksogen adalah kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil
- b. Variabel *Intervening* adalah motivasi yang memediasi kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil dan kepuasan serta kepuasan kerja yang mediasi kinerja.
- c. Variabel Endogen adalah kinerja (Y)

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel kecerdasan spirituil (X1) terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi (Z1), kecerdasan intelektual(X2) terhadap kepuasan kerja (Z2), kepuasan kerja (Z2) dan kinerja (Y). Pengaruh tidak langsung variabel karakteristik individu (X1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z1) dan kepuasan kerja (Z2).

### 3.2 Pengembangan Hipotesis

#### 3.2.1. Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Motivasi Pegawai

Kecerdasan intelektual menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:438) merupakan daya reaksi atau penyesuaian yang secara tepat, baik secara fisik maupun mental. Porwanto (dalam Yuliana, 2006:30) mengemukakan indikator yang mempengaruhi intelektual seseorang antara lain melalui pembawaan sifat, kematangan, pembentukan dari dalam diri maupun dari luar, minat, serta kebebasan memilih metode dan bebas memilih sesuai kebutuhan.

Kecerdasan intelektual hanya menyumbang 20 persen dalam peningkatan kinerja, sedangkan 80 persen dipengaruhi oleh bentuk-bentuk kecerdasan lain seperti kecerdasan emosional (Goleman, 2007:44). Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional mampu untuk mengatur perasaannya dengan baik, memotivasi diri sendiri, berempati ketika menghadapi gejolak emosi diri maupun dari orang lain. Rahmasari (2016) menemukan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H1: Kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember

### 3.2.2. Pengaruh Kecerdasan Spirituil terhadap Motivasi Pegawai

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai yang lebih luas dan kaya. Khavari (2006:28) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan pada jiwa manusia. Kecerdasan spiritual memberikan kemampuan untuk melihat nilai positif dalam setiap masalah dan kearifan untuk menangani masalah.

Tanda-tanda dari kecerdasan spiritual yang telah berkembang dengan baik (Zohar dan Marshall, 2007:14) antara lain mencakup fleksibilitas, tingkat kesadaran diri yang tinggi, mampu menghadapi penderitaan dan rasa sakit, kualitas hidup, keengganan untuk menyebabkan kerugian, melihat keterikatan antara berbagai hal, kecenderungan mencari jawaban-jawaban mendasar, serta mudah bekerja melawan konvensi sehingga terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Rahmasari (2016) menemukan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H<sub>2</sub>: Kecerdasan spirituil berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember

### 3.2.3. Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Vendy (2010:101), kecerdasan intelektual adalah kecerdasan berfikir dan akal cemerlang yang mengelola otak kanan dan otak kiri secara seimbang. Sedangkan menurut Trihandini (2005:17) kemampuan kognitif secara global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna sehingga dapat memecahkan masalah.

Serebriakoff dan Langer (1999:141) dalam Laely (2010:7) menjelaskan kecerdasan intelektual berhubungan dengan keterampilan penggunaan anggota badan yang terkoordinasi, minat seseorang, seperti: mempunyai ingkup minat yang luas, pengamatan yang tajam, mampu mengingat dengan cepat, berimajinasi, mempunyai berbagai hobi, dan keterampilan mekanis. Yang berhubungan dengan suatu dorongan untuk menciptakan, menemukan yang

baru (inovasi), seperti: melukis, menggambar, menciptakan musik, berinisiatif terhadap pekerjaan yang dikerjakan, respon terhadap ide-ide baru, memanfaatkan sesuatu dengan efektif, tidak mau bergantung dengan orang lain.

Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H3: Kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember

#### 3.2.4. Pengaruh Kecerdasan Spirituil terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Vendy (2010:131) kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang merefleksikan antara unsur jasmani dan rohani. Sedangkan Zohar dan Marshall (2002:31) dalam Laely (2010:8). Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau value, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan yang lain. Dapat dikatakan didalam kecerdasan spiritual inilah terdapat fitrah manusia sebenarnya. Indikasi dari kecerdasan spiritual yang berkembang mencakup: a) Kemampuan untuk bersikap fleksibel, b) Adanya tingkat kesadaran diri yang tinggi, c) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui perasaan sakit, e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai, f) Keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu, g) Kecenderungan untuk berpandangan holistik, h) Kecenderungan untuk bertanya “mengapa” atau “bagaimana jika” dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar, dan kemandirian dalam berpikir.

Keingintahuan menjadi sangat penting dalam hidup, dan hal ini baru dapat terwujud jika kita mampu selalu berpikir. Tikolah dkk (2006: 6) menemukan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga Rhama dan makruf (2016) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H4: Kecerdasan spirituil berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember

### 3.2.5. Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan Wiersma dalam Trihandini (2005, 68) memberikan bukti bahwa kecerdasan Intelektual mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Sedangkan penelitian Trihandini (2005:72) berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin baik kecerdasan sepirtual yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H5: Kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember

### 3.2.6. Pengaruh Kecerdasan Spirituil terhadap Kinerja Pegawai

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Wiramiharja dalam Trihandini (2005: 18) menemukan bahwa kecerdasan yang lebih bersifat kognitif memiliki korelasi positif yang bersifat signifikan dengan prestasi kerja. Ia menyebutkan bahwa prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang pekerja akan membawanya pada hasil yang lebih memuaskan dalam meningkatkan kinerjanya. Wiramiharja (2003) menunjukkan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H6: Kecerdasan spirituil berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember

### 3.2.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Salah satu penyebab yang terjadi adalah berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2001:202). Seorang karyawan akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasi mereka akan meningkat pada saat mereka puas akan pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Robbins,

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. (Robbins, 1996 : 179). Berdasarkan pernyataan Robbins diketahui bahwa kepuasan kerja cenderung bersifat subjektif karena berkaitan dengan individu masing-masing.

Adanya motivasi kerja tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan Muogbo (2013) menemukan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi dapat membantu karyawan pemasaran untuk memahami dan menjelaskan karyawan pemasaran mencapai tujuan sehingga produktivitas kerja tercapai.

Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H7: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasna kerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.

### 3.2.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal (Hasibuan, 2009:141). Zameer *et al.* (2014) menemukan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja

karyawan. Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H8: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.

### 3.2.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Lingkungan seseorang diluar pekerjaan akan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaannya. Demikian juga karena pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan, kepuasan kerja akan mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Karena terdapat pengaruh timbal balik antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup, konsekuensinya, para pimpinan mungkin tidak hanya perlu memantau pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya secara langsung, tetapi juga memantau sikap karyawan terhadap bagian kehidupan lainnya. Menurut Mathis (2001:23), kepuasan kerja merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (2008:54), kepuasan kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sumber kepuasan kerja seseorang berbeda-beda, karena tidak ada manusia yang sama satu sama lain. Akan tetapi yang terpenting bahwa dengan kepuasan kerja yang dimilikinya itu, orang tersebut akan lebih mempunyai ketahanan dan kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, kepuasan kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu, komitmen karyawan akan terbentuk untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Sunarcaya, 2008:32).

Karyawan memiliki alasan yang mendorong mereka mau mengerjakan jenis pekerjaan atau kegiatan tertentu, seorang karyawan akan bekerja lebih giat dari karyawan lain dengan adanya kepuasan kerja. Unsur kunci dalam perbaikan

kinerja adalah kepuasan kerja (Timpe, 2000:59). Kepuasan kerja itu penting karena dengan kepuasan kerja diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat dipahami bahwa kepuasan kerja yang dilaksanakan oleh manajer dapat memberikan dorongan semangat kerja kepada karyawan agar lebih giat dalam bekerja sehingga pada gilirannya dapat lebih maju dan dapat meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja perlu diberikan secara terus menerus mengingat sifat manusia yang mudah berubah karena faktor lingkungan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja didukung oleh Rahardja (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan hasil kerja (kinerja) yang telah dilakukan oleh karyawan

Berdasarkan teori dan empiris maka hipotesis yang dapat diajukan antara lain:

H9: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pratama Jember.

## BAB 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 5.1.1 Gambaran Umum KPP Pratama Jember

##### a. Visi dan Misi KPP

Visi KPP Pratama adalah menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi.

Misi KPP Pratama adalah menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.

##### b. Wilayah Kerja KPP

KPP terdiri dari tiga jenis, yaitu:

###### 1. KPP Besar

KPP ini menangani 300 wajib pajak (WP) Badan terbesar di seluruh Indonesia dan hanya mengadministrasikan jenis pajak PPh dan PPN.

###### 2. KPP Madya

Yang termasuk dalam golongan ini adalah KPP khusus yaitu KPP Penanaman Modal Asing (PMA), KPP Badan Usaha Milik Negara, KPP WP Badan dan Orang Asing, KPP Perusahaan Masuk Bursa. Selain itu juga ada KPP yang disebut *Medium Tax Office* (MTO) di wilayah-wilayah tertentu. Menurut *website* resmi Departemen Keuangan, saat ini jumlahnya ada 28 KPP di seluruh Indonesia.

###### 3. KPP Pratama

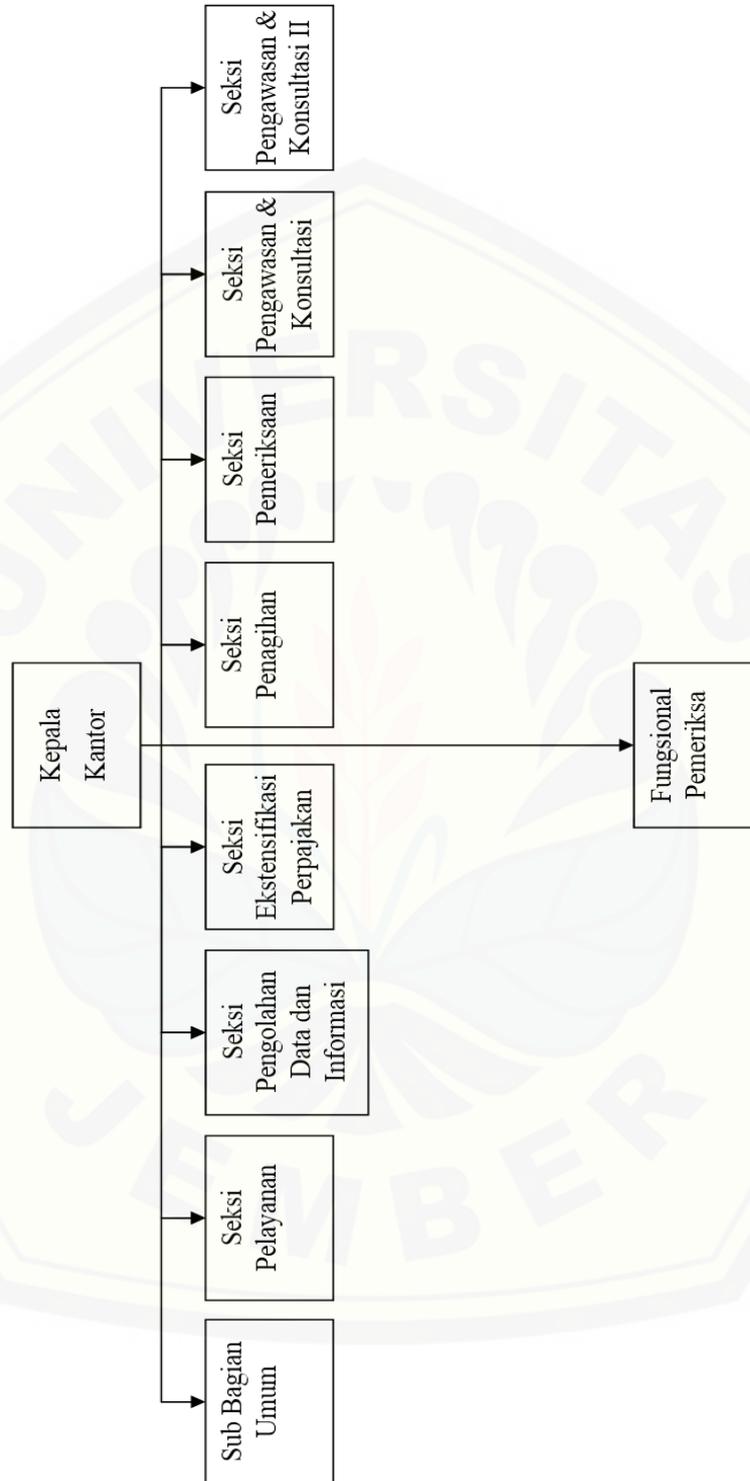
Merupakan jenis KPP yang terakhir yaitu jenis KPP selain KPP Besar dan KPP Madya. Lokasi KPP ini lebih tersebar di seluruh wilayah Indonesia sampai ke wilayah tingkat II. Kantor ini merupakan KPP modern yang menangani WP terbanyak dan merupakan ujung tombak bagi Ditjen Pajak untuk menambah rasio perpajakan di Indonesia.

KPP merupakan kantor di daerah tingkat II yang berperan sebagai pelaksanaan di bidang penerimaan negara yang bersumber dari pajak dimana meliputi KPP Pratama Jember meliputi 29 wilayah kecamatan di Kabupaten Jember.

c. Struktur Organisasi KPP

Struktur organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu agar supaya organisasi berjalan lancar, sehingga perlu adanya suatu proses penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi yang dapat memungkinkan adanya suatu kerjasama yang baik dalam usaha mencapai tujuan. Tujuan organisasi tersebut akan tercapai dengan baik apabila semua kegiatan tidak diatur, dikelola dan diorganisir dengan baik. Organisasi itu dapat didefinisikan dalam arti bagian atau struktur yaitu gambaran skematis tentang hubungan kerjasama antar orang-orang yang terdapat terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi tersebut menunjukkan organisasi terdapat hubungan kerjasama yang erat antar pimpinan dengan pegawai dari organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam organisasi tersebut terdapat pembagian tugas yang harus dijalani oleh masing-masing orang atau bagian sesuai keadaannya. Adapun struktur organisasi KPP adalah bentuk garis/ lini dapat dilihat pada Gambar 5.1 di bawah ini.



Gambar 5.1 Struktur Organisasi KPP Pratama Jember  
 Sumber: KPP Pratama Jember, Tahun 2015

Adapun uraian tugas dan jabatan dijelaskan sebagai berikut.

- a. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama
  - 1) Menetapkan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan serta realisasi penerimaan pajak tahun lalu.
    - a) Memberi petunjuk penyusunan rencana pengamanan penerimaan pajak kepada kepala subbag umum dan para kepala seksi;
    - b) Menerima, mempelajari dan menganalisis rencana pengamanan penerimaan pajak yang diajukan kepala subbag umum dan para kepala seksi;
    - c) Membahas konsep rencana pengamanan penerimaan pajak dengan kepala subbagian umum dan para kepala seksi;
  - 2) Menetapkan rencana pencarian data strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi /ekstensifikasi perpajakan.
    - a) Menugaskan kepala seksi pengolahan data dan informasi, kepala seksi pengawasan dan konsultasi, kepala seksi ekstensifikasi perpajakan, dan kepala seksi pemeriksaan untuk menghimpun data dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
    - b) Membahas bersama para kepala seksi mengenai rencana pencarian data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
    - c) Menugaskan kepala seksi ekstensifikasi perpajakan dan kepala seksi pengawasan dan konsultasi untuk membuat konsep rencana pencarian data;
  - 3) Menetapkan Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT), Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB), Surat Ketetapan Pajak Nihil (SKPN), Surat Keputusan Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pajak (SKPPKP), Pemindahbukuan (Pbk), Surat Keterangan Bebas (SKB), Surat Perintah Membayar Kelebihan

Pajak (SPMKP), Surat Perintah Membayar Imbalan Bunga (SPMIB), serta produk hukum lainnya.

- a) Menerima konsep penerbitan ketetapan pajak/produk hukum;
  - b) Meneliti ketetapan pajak/produk hukum;
  - c) Menyetujui dan menandatangani ketetapan pajak/produk hukum.
- 4) Menjamin pelaksanaan pencarian data dan pengolahan data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan.
- a) Menerima pengarahan dari kepala kantor wilayah untuk melaksanakan pencarian data yang strategis dan potensial dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
  - b) Menugaskan kepala subbagian umum untuk menyiapkan konsep surat tugas pencarian data;
  - c) Mengoreksi dan menandatangani surat tugas;
  - d) Menugaskan kepala seksi ekstensifikasi perpajakan dan kepala seksi pengawasan dan konsultasi untuk melaksanakan pencarian data;
- b. Kepala Subbag Umum
- 1) Melaksanakan pengurusan surat masuk Kantor Pelayanan Pajak yang bukan dari Wajib Pajak.
    - a) Menugaskan pelaksana untuk mencatat/merekam surat masuk pada buku agenda/aplikasi surat masuk dan menempelkan lembar disposisi serta menyerahkannya kepada kepala kantor;
    - b) Menugaskan pelaksana untuk mencatat surat masuk yang telah didisposisi kepala kantor dan mendistribusikannya kepada seksi terkait dengan menggunakan buku ekspedisi surat masuk.
  - 2) Melaksanakan pengurusan surat keluar dari lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.
    - a) Menugaskan pelaksana untuk memproses surat keluar yang diterima dari masing-masing seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak;

- b) Menugaskan pelaksana untuk memberikan nomor dan kode surat keluar;
  - c) Menugaskan pelaksana untuk mengarsipkan surat keluar;
  - d) Menugaskan pelaksana untuk mengirimkan surat keluar, baik secara langsung maupun melalui kantor pos.
- 3) Melaksanakan pemrosesan berkas/arsip umum (non Wajib Pajak).
- a) Menerima arsip in aktif (non berkas Wajib Pajak) yang diserahkan oleh seksi-seksi terkait dengan membuat berita acara;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk menyimpan dan menata arsip yang masih mempunyai nilai guna berdasarkan klasifikasi arsip yang berlaku dalam *filing*, *box* atau sarana penyimpanan arsip lainnya;
  - c) Menugaskan pelaksana untuk membuat daftar inventaris penyimpanan arsip;
- c. Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI)
- 1) Menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
- a) Menerima disposisi dari kepala kantor mengenai estimasi penerimaan pajak;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk mengkompilasi estimasi penerimaan pajak dari seksi terkait;
  - c) Meneliti kompilasi estimasi penerimaan pajak kantor pelayanan pajak dan meneruskannya kepada kepala kantor;
  - d) Menugaskan pelaksana untuk mengirimkan estimasi penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak yang telah ditandatangani kepala kantor ke kantor wilayah melalui subbagian umum.
- 2) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data.
- a) Melakukan koordinasi dengan seksi terkait dalam rangka pengumpulan dan pengolahan data;
  - b) Menugaskan *operator console* untuk melakukan administrasi data dari seksi terkait yang diterima/dikumpulkan;

- c) Menugaskan *operator console* untuk melakukan pemilahan dan pendistribusian data yang diterima dari seksi terkait;
  - d) Menugaskan pelaksana untuk merekam data dan melakukan validasi serta menatausahakan berkas data;
  - e) Menugaskan *operator console* untuk melakukan upload data elektronik dari pihak ketiga ke dalam sistem aplikasi komputer.
- 3) Melaksanakan pelayanan peminjaman data dan penyaluran informasi dalam rangka pemanfaatan data perpajakan.
- a) Menugaskan pelaksana untuk menyiapkan data alat keterangan yang dipinjam baik melalui sistem aplikasi komputer dan atau melalui surat peminjaman dan melaksanakan penyajian data;
  - b) Menerima, meneliti dan menandatangani peminjaman berkas data serta menugaskan pelaksana untuk menyampaikan data kepada unit pemanfaatan data;
- d. Kepala Seksi Pelayanan
- 1) Melaksanakan penerimaan dan penatausahaan surat-surat permohonan dari wajib pajak dan surat lainnya.
- a) Menugaskan pelaksana untuk menerima surat permohonan dari wajib pajak yang diterima melalui TPT dan memberikan tanda terima kepada wajib pajak atau kuasanya serta meneruskan kepada seksi terkait;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk menerima dan menatausahakan surat permohonan dari wajib pajak dan surat lainnya yang diterima melalui sekretariat serta meneruskan kepada seksi terkait;
  - c) Menugaskan pelaksana mencetak surat pengantar untuk surat permohonan yang akan dikirimkan ke kantor wilayah dan atau kantor pusat;
  - d) Menugaskan pelaksana untuk membuat konsep surat tanggapan atas permohonan wajib pajak dan surat lainnya yang menjadi kewenangan seksi pelayanan.

- 2) Melaksanakan penyelesaian registrasi Wajib Pajak, Objek Pajak dan atau Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP).
  - a) Menugaskan pelaksana untuk menyelesaikan proses registrasi Wajib Pajak, objek pajak dan atau pengukuhan Pengusaha Kena Pajak;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk menyelesaikan proses pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak dan atau Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak secara jabatan berdasarkan hasil kegiatan ekstensifikasi atau hasil pemeriksaan;
  - c) Menugaskan Pelaksana untuk melakukan pembuktian alamat dan membuat Berita Acara Pembuktian Alamat dalam menyelesaikan proses pemberian Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak berdasarkan permohonan Wajib pajak;
- 3) Melaksanakan penerbitan STP, SKPKB, SKPKBT, SKPLB, SKPN, SKPPKP, Pbk, SKB, SPMKP, SPMIB, serta produk hukum lainnya.
  - a) Menerima konsep ketetapan dari seksi pengawasan dan konsultasi, seksi ekstensifikasi perpajakan atau fungsional pemeriksa pajak;
  - b) Menugaskan pelaksana untuk mencetak ketetapan atau produk hukum;
  - c) Meneliti dan memaraf ketetapan pajak/produk hukum yang akan ditandatangani oleh kepala kantor;
  - d) Meneliti dan menandatangani STP selain hasil pemeriksaan;
- e. Kepala Seksi Penagihan
  - 1) Menyusun penyesuaian rencana kerja tahunan Seksi Penagihan.
    - a) Menerima tugas dari kepala kantor mengenai rencana penagihan pajak;
    - b) Menugaskan pelaksana dan juru sita pajak untuk meneliti dan menganalisis kemampuan beban kerja juru sita pajak;
    - c) Menyusun konsep penyesuaian rencana penagihan pajak serta menyampaikannya kepada Kepala Kantor.
  - 2) Melaksanakan penatausahaan SKPKB/SKPKBT/STP/STB beserta lampirannya dan surat pembayaran pajak (SSP / STTS / SSB) beserta

bukti pemindahbukuan dalam rangka pengawasan tunggakan dan pelunasan pajak.

- a) Menugaskan pelaksana untuk menerima dan meneliti daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/STP/STB) dari seksi pelayanan;
  - b) Menerima, meneliti, dan menandatangani daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/STP/STB);
  - c) Menugaskan Pelaksana untuk menatausahakan daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/STP/STB) yang telah disetujui dan meneliti tunggakan pajak dalam sistem aplikasi komputer;
- 3) Melaksanakan penatausahakan Surat Setoran Bukan Pajak (SSBP) atas pelaksanaan Surat Paksa (SP)
- a) Menerima dan meneliti daftar pengantar SSBP dari Seksi Pelayanan;
  - b) Menugaskan Pelaksana untuk membuat laporan penerimaan SSBP;
  - c) Menerima, meneliti dan menyetujui laporan SSBP untuk diteruskan dan dikompilasi oleh Subbag Umum.
- f. Kepala Seksi Pemeriksaan
- 1) Melakukan penyesuaian rencana pemeriksaan pajak agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar.
    - a) Menerima penugasan dari kepala kantor mengenai rencana pemeriksaan pajak dari kantor wilayah;
    - b) Meneliti dan menganalisis kemampuan beban kerja kelompok tenaga fungsional pemeriksa pajak;
    - c) Menugaskan pelaksana untuk menyusun konsep penyesuaian rencana pemeriksaan pajak;
    - d) Menerima, meneliti dan memaraf serta menyampaikan konsep penyesuaian rencana pemeriksaan pajak kepada kepala kantor.
  - 2) Menyusun daftar nominatif dan/atau lembar penugasan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan diperiksa.

- a) Menerima usulan Wajib Pajak yang akan diperiksa dari seksi pengawasan konsultasi dan/atau fungsional pemeriksa pajak untuk seluruh jenis pemeriksaan dan seksi penagihan dalam rangka *Delinquency Audit*;
  - b) Menugaskan pelaksana membuat daftar nominatif dan/atau usulan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan diperiksa beserta surat pengantarnya;
  - c) Meneliti dan menyampaikan daftar nominatif dan/atau usulan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan diperiksa tersebut kepada kepala kantor untuk mendapatkan persetujuan;
- g. Kepala Pengawasan dan Konsultasi
- 1) Meneliti estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
    - a) Mempelajari laporan realisasi penerimaan dan laporan penerbitan ketetapan pajak;
    - b) Menugaskan AR untuk menyusun estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan;
    - c) Menerima, meneliti dan merumuskan estimasi penerimaan dari AR ke dalam estimasi penerimaan pajak serta menyampaikannya kepada kepala kantor sebagai bahan estimasi penerimaan KPP.
  - 2) Meneliti pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak serta penelitian dan analisa kepatuhan material Wajib Pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya.
    - a) Menugaskan AR untuk melakukan pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak serta penelitian dan analisa kepatuhan Wajib Pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya dengan memanfaatkan data pada Sistem Aplikasi Komputer (SIDJP/SAPT/ SISMOP/SIG), laporan keuangan wajib pajak dan data lainnya;
    - b) Meneliti dan menyetujui usulan penerbitan Surat Teguran dan Surat Tagihan Pajak dan Nota Penghitungan dari AR berdasarkan penelitian

terhadap Wajib Pajak yang belum melaporkan kewajiban perpajakannya;

- c) Meneliti dan menyetujui usulan pembatalan penerbitan Surat Teguran dan Surat Tagihan Pajak dari AR apabila setelah dilakukan penelitian data tersebut tidak benar serta menindaklanjutinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Meneliti pelaksanaan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan serta konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak.
- a) Menerima pertanyaan secara tertulis dari Wajib Pajak tentang ketentuan teknis perpajakan;
  - b) Menugaskan AR untuk melaksanakan bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak atas ketentuan perpajakan yang berlaku serta konsultasi teknis perpajakan dari permasalahan Wajib Pajak yang disampaikan secara lisan maupun tertulis;
  - c) Meneliti dan menyetujui konsep surat jawaban atas pertanyaan tentang ketentuan teknis perpajakan serta meneruskan kepada Kepala Kantor untuk ditandatangani;
- h. Kepala Seksi Ekstensifikasi Perpajakan
- 1) Menyusun konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak.
    - a) Menerima tugas penyusunan konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak dari Kepala Kantor;
    - b) Mengidentifikasi bahan penyusunan konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak;
    - c) Menugaskan pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak meliputi data monografi, daftar hasil rekaman (DHR) lama, data grafis/peta dan bahan pendukung rencana kerja lainnya;

- 2) Melaksanakan pendataan dan menatausahakan hasil pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak.
  - a) Menerima tugas pendataan dan menatausahakan hasil pendataan dari Kepala Kantor;
  - b) Mengidentifikasi bahan penyusunan pedoman pelaksanaan pendataan;
  - c) Menugaskan pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan pedoman pelaksanaan pendataan;
  - d) Menyusun konsep pedoman pelaksanaan pendataan;
- 3) Menyusun konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP.
  - a) Menerima tugas penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP dari kepala kantor;
  - b) Mengidentifikasi bahan penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP;
  - c) Menugaskan Pelaksana untuk mengumpulkan bahan penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP melalui pembuatan daftar rekapitulasi penyampaian/pengembalian SPOP dari Wajib Pajak, daftar rekapitulasi wajib pajak yang belum mengembalikan SPOP setelah lewat jangka waktu pengembalian, surat permohonan penundaan pengembalian SPOP dari wajib pajak;

#### 5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi responden membahas mengenai karakteristik individual responden. Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, golongan/pangkat dan masa kerja pegawai.

##### a. Jenis Kelamin

Pegawai KPP Pratama Jember tidak dibatasi oleh aspek jenis kelamin. Oleh sebab itu baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama

untuk menjadi pegawai. Kondisi tersebut dapat dijumpai dimana pegawainya adalah terdiri dari laki-laki dan perempuan. Adapun data mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin KPP Pratama Jember

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	72	70,59%
2	Wanita	30	29,41%
Jumlah		102	100

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2016

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa responden terdiri atas laki-laki dan perempuan. Namun secara kuantitas jumlah responden laki-laki hampir dua kali lipat dibandingkan dengan jumlah responden perempuan, di mana laki-laki sebanyak 72 orang (70,59%) dan wanita sebanyak 30 orang (29,41%). Besarnya jumlah laki-laki hasil perekrutan pegawai selama ini adalah lebih banyak laki-laki disebabkan karena tempat tugas dari pegawai pajak adalah di seluruh Indonesia, sehingga setiap beberapa tahun akan menjalani perpindahan tempat kerja dan pegawai laki-laki lebih mudah untuk dipindahkan daripada pegawai perempuan.

b. Tingkat Pendidikan Terakhir

Aspek pendidikan sangat penting bagi seorang pegawai, dimana tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi pegawai administrasi di semua jenjang organisasi termasuk di KPP Pratama Jember. Tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan KPP Pratama Jember

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SMU	17	16,67
2.	DI	9	8,82
3.	DIII	25	24,51
4.	S1	46	45,10
5.	S2	5	4,90
Jumlah		102	100

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2016

Berdasarkan pada Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah sarjana strata 1 (S-1), yakni sebanyak 46 orang atau sebesar 45,10%. Hal ini merupakan kebijakan yang diterapkan pada saat perekrutan yang didasari pemikiran pada kemampuan lembaga dalam masalah kesejahteraan. Walaupun demikian yang berlatar belakang pendidikan setingkat S-1, para pegawai tersebut terus ditingkatkan kemampuannya dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan dan memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan lebih tinggi yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

Selain adanya pegawai dengan pendidikan setingkat S-2 sebanyak 5 orang atau 4,9%, KPP Pratama Jember juga tetap memperhatikan pegawai yang menduduki pada posisi pimpinan ataupun yang dikader/dipersiapkan untuk menduduki pada posisi pimpinan. Selain itu untuk level DIII sebanyak 25 orang atau 24,51% dan level D I sebanyak 9 orang atau 8,82 % pada umumnya hasil rekrutmen dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara yang akan dikembangkan lagi tingkat pendidikan pada saat bekerja di KPP Pratama Jember. Untuk level SMU sebanyak 17 orang atau 16,67 % pada umumnya hasil penerimaan Pegawai Negeri Sipil dari tenaga honorer yang tidak melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

c. Masa Kerja

Masa kerja merupakan masa pengabdian pegawai terhadap KPP Pratama dalam melayani masyarakat. Distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja KPP Pratama Jember

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	0-5 tahun	13	12,75
2	6-10 tahun	10	9,80
3	11-15 tahun	31	30,39
4	> 15 tahun	48	47,06
Jumlah		102	100

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2016

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa pegawai sebagian besar memiliki masa kerja > 15 tahun sebanyak 48 orang (47,06) berarti pegawai pada umumnya telah bekerja pada instansi dalam jangka waktu yang lama. Banyaknya pegawai yang bermasa kerja diatas 15 tahun karena di KPP Pratama Jember banyak terdapat pegawai level pelaksana yang sudah berusia diatas 40 tahun yang memang tidak melanjutkan ke jenjang sekolah yang lebih tinggi sehingga tidak menduduki jabatan. Sedangkan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 13 orang (12,75%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 10 orang (9,80%) yang kedua level masa kerja tersebut dihuni oleh pegawai berusia 21-32 tahun dan 11-15 tahun yang level masa kerja tersebut duhuni oleh pegawai berusia 33-39 tahun sebanyak 31 orang (30,39% ) dari jumlah keseluruhan responden.

### 5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mempermudah menganalisis data secara kuantitatif serta mempermudah dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka di bawah ini akan dipaparkan jawaban responden terhadap pertanyaan yang telah diajukan seperti Tabel 5.4 sampai Tabel 5.8 berikut.

a. Kecerdasan Intelektual

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator kecerdasan intelektual dapat dilihat pada Lampiran 3. Hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang kecerdasan intelektual pada Tabel 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5.4. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kecerdasan Intelektual

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Anda memiliki kemampuan figur merupakan pemahaman dan nalar di bidang	-	-	3	1,8	8	7,8	45	44,1	46	45,1	102
Anda memiliki kemampuan bentuk verbal yang merupakan pemahaman dan nalar dibidangbahasa	-	-	2	2,0	11	10,8	39	38,2	50	49,0	102
Anda mampu untuk kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya	-	-	-	-	9	8,8	50	49,0	43	42,2	102
Rata-Rata	-	-	2,50	1,90	9,33	9,13	44,67	43,77	46,33	45,43	102

Sumber: Data primer diolah, (lampiran 3)

Keterangan: SS = sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 5.4, dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai faktor kecerdasan intelektual yang mempunyai tiga (3) indikator penilaian.

Berdasarkan rata-rata jawaban responden kecerdasan intelektual mengenai kemampuan figur, kemampuan verbal dan kemampuan tentang perasaan pada umumnya menjawab sangat setuju yaitu 45,43% dari seluruh responden. Sedangkan rata-rata penilaian responden terendah menjawab tidak setuju sebanyak 1,9%. Hal itu menunjukkan bahwa rata-rata pegawai KPP Pratama Jember memiliki kemampuan intelektual yang kuat.

Kecerdasan intelektual yang sangat kuat di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan kecerdasan intelektual maka dapat dilihat bahwa kecerdasan intelektual sebagai kondisi individu pegawai Dengan kecerdasan intelektual yang sangat kuat maka akan mampu menjadi kemampuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang nantinya akan meningkatkan kinerja instansi.

#### b. Kecerdasan Spirituil

Data-data yang diperoleh dari responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator kecerdasan spirituil dapat dilihat pada lampiran 4. Hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang kecerdasan spirituil pada Tabel 5.5 pada halaman berikut.

Berdasarkan Tabel 5.5, dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai faktor kecerdasan intelektual yang mempunyai tiga (3) indikator penilaian. Berdasarkan rata-rata jawaban responden kecerdasan spirituil mengenai kemampuan menangani emosi, jujur dalam arti berkata benar dan konsisten dan mampu memperhatikan perasaan orang lain pada umumnya menjawab setuju yaitu 49,00% dari seluruh responden. Sedangkan rata-rata penilaian responden terendah menjawab tidak setuju sebanyak 4,5%. Hal itu menunjukkan bahwa rata-rata pegawai KPP Pratama Jember memiliki kemampuan intelektual yang kuat.

Tabel 5.5 Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kecerdasan spirituil

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Anda memiliki kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain	-	-	4	3,9	13	12,7	45	44,1	40	39,2	102
Anda jujur dalam arti berkata benar dan konsisten akan kebenaran, keterbukaan ialah bersikap fair atau terbuka	-	-	-	-	9	8,8	50	49,0	43	42,2	102
Anda mampu memperhatikan perasaan orang lain	-	-	5	4,9	16	15,7	55	53,9	26	25,5	102
Rata-rata			4,50	4,40	12,67	12,40	50,00	49,00	36,33	35,63	102

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Keterangan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Kecerdasan spirituil pegawai yang sangat kuat di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan kecerdasan spirituil maka dapat dilihat bahwa dengan kecerdasan spirituil membuat pegawai memiliki usaha dan kemauan keras yang terarah kepada pencapaian hasil-hasil instansi. Adanya kecerdasan spirituil yang kuat dapat dikarenakan dari diri pegawai sendiri dan kecerdasan spirituil instansi dalam upaya mengembangkan pegawai untuk memiliki aktivitas dan kinerja yang bagus.

## c. Motivasi

Data-data yang diperoleh dari responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator motivasi dapat dilihat pada Lampiran 3. Di bawah ini akan disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang motivasi pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Motivasi

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Kompensasi yang diberikan KPP Pratama mencukupi kebutuhan	-	-	2	2,0	11	10,8	63	61,8	26	25,5	102
Instansi sering mengadakan oleh raga dan kerja bhakti sosial	-	-	1	1,0	18	17,6	56	54,9	27	26,5	102
Ada hubungan yang baik pegawai dengan pimpinan	-	-	-	-	14	13,7	62	60,8	26	25,5	102
Ada penghargaan yang diberikan kepada pegawai	-	-	1	1,0	20	19,6	53	52,0	28	27,5	102
Rata-rata	--	-	1,33	1,33	15,75	15,43	58,50	57,38	26,75	26,25	102

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Keterangan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Penilaian tentang variabel motivasi yang diukur dengan empat (4) indikator antara lain gaji yang diberikan, instansi sering mengadakan oleh raga dan kerja

bhakti sosial, hubungan yang baik pegawai dengan pimpinan, penghargaan yang diberikan kepada pegawai pada umumnya menjawab setuju yaitu 57,38% dari seluruh responden. Sedangkan rata-rata penilaian responden terendah menjawab tidak setuju sebanyak 1,33%. Hal itu menunjukkan bahwa rata-rata pegawai KPP Pratama Jember memiliki motivasi yang kuat

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor motivasi. Berarti motivasi KPP Pratama Jember memiliki persepsi yang baik bagi pegawai sesuai dengan aturan dari instansi pajak. Motivasi yang sangat kuat di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan motivasi maka dapat dilihat bahwa motivasi merupakan nilai atau norma yang menjadi pegangan bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

d. Kepuasan kerja

Data-data yang diperoleh dari responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator kepuasan kerja dapat dilihat pada lampiran 3. Di bawah ini akan disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang pembelajaran pada Tabel 5.7 sebagai berikut:

Tabel 5.7 Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kepuasan Kerja

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Pembayaran/Gaji	-	-	10	9,8	43	42,2	44	43,1	5	4,9	102
Pekerjaan itu sendiri	-	-	6	5,9	52	51,0	39	38,2	5	4,9	102
Rekan Kerja	-	-	4	3,9	43	42,2	48	47,1	7	6,9	102
Promosi pekerjaan	-	-	8	7,8	42	41,2	48	47,1	7	6,9	102
Pengawas/Atasan	-	-	9	8,8	45	44,1	44	43,1	4	3,9	102
Rata-rata			7,24	45	44,14	44,6	43,72	5,6	5,5	7,24	102

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Keterangan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 5.7, dapat diketahui bahwa jawaban responden pegawai mengenai kepuasan kerja (Z2) yang mempunyai 5 indikator penilaian. pembayaran gaji, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan kepuasan terhadap pengawas atau atasan rata-rata mendapatkan penilaian setuju sebesar 43,1% dan penilaian terendah tidak setuju sebesar 8,8%.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang kepuasan kerja. Berarti pegawai KPP Pratama Jember mempunyai perasaan positif yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya sehingga menimbulkan kepuasan pegawai dalam aktivitas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang sangat kuat di KPP Pratama Jember dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan kepuasan kerja maka dapat dilihat bahwa adanya kepuasan kerja pegawai merupakan tendensi proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dalam suatu instansi atau organisasi dan nantinya akan meningkatkan kemajuan KPP Pratama Jember.

#### e. Kinerja Pegawai

Data-data yang diperoleh dari jawaban responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator kinerja pegawai dapat dilihat pada lampiran 3. Hasil jawaban pegawai menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang kinerja pegawai, seperti pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8. Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kinerja Pegawai

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Kualitas	-	-	-	-	7	6,9	69	67,6	26	25,5	102
Kuantitas	-	-	-	-	8	7,8	68	66,7	26	25,5	102
Ketepatan waktu	-	-	-	-	18	17,6	63	61,8	21	20,6	102
Efektivitas	-	-	1	1,0	27	26,5	53	52,0	21	20,6	102
Kemandirian	-	-	-	-	5	4,9	64	62,7	33	32,4	102
Komitmen	-	-	-	-	3	2,9	64	62,7	35	34,3	102
Rata-rata	-	-	1	1,0	11,33	11,10	63,50	62,25	27,00	26,48	102

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Keterangan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 5.8, dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai kinerja pegawai (Y) yang mempunyai enam (6) indikator penilaian antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen rata-rata memiliki jawaban setuju sebanyak 62,25% dari keseluruhan responden sedangkan terendah 1%.

Tingginya kinerja pegawai KPP Pratama Jember dikontribusikan oleh kinerja semua pegawai yang tinggi. Pegawai merasakan sangat memuaskan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai spesifikasinya. Selain itu juga pegawai selalu menjalin komunikasi dengan baik antara rekan kerjanya. Komunikasi yang terjalin antara pegawai juga terjalin dengan sangat baik, maka akan meningkatkan kerja sama antar pegawai sehingga nantinya dapat melakukan semua pekerjaan dengan baik dan tujuan instansi tercapai.

#### 5.1.4 Pengujian Instrumen Data

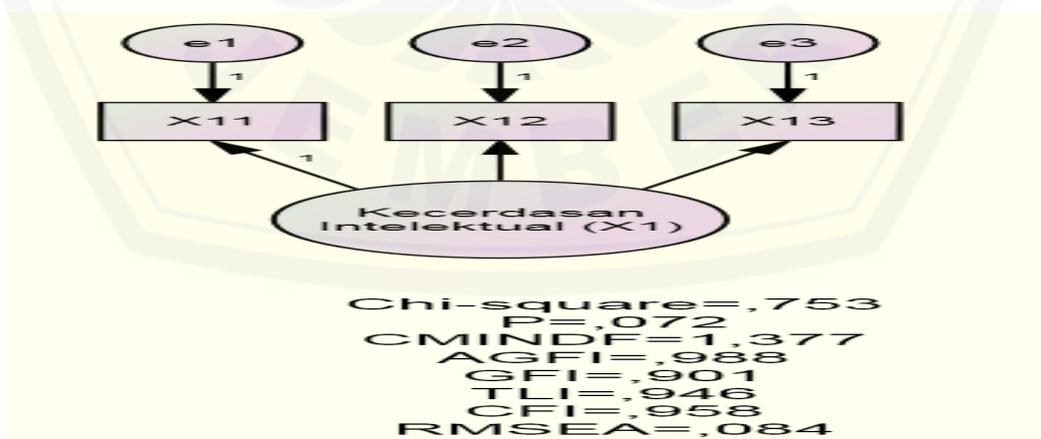
##### a. Uji Validitas Konstruk Eksogen

Uji validitas ditujukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan benar-benar tepat untuk mengukur objek (instrumen) yang diukur. sebaliknya uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau dengan kata lain alat ukur tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur objek yang sama lebih dari dua kali. Suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat mengukur serta mengungkapkan data dari variabel-variabel yang diteliti secara tetap.

Uji validitas indikator-indikator dengan analisis faktor konfirmatori dalam menkonstruksi kelima variabel laten dalam model persamaan struktural (yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja dilakukan terpisah; yaitu: (1) uji validitas konstruk untuk variabel eksogen, dan (2) uji validitas konstruk variabel endogen. Hasil uji validitas konstruk variabel eksogen (variabel kecerdasan intelektual (X1) dengan empat indikator, dan variabel Kecerdasan Spirituil (X2), dengan lima indikator) dapat dijelaskan sebagai berikut.

##### a. Uji Validitas Konstruk untuk Variabel Eksogen

Hasil uji konstruk variabel kecerdasan intelektual (X1) pada Gambar 5.2 disajikan kriteria model serta nilai kritisnya.



Gambar 5.2 Hasil CFA Variabel Kecerdasan Intelektual

Sumber: Lampiran 4

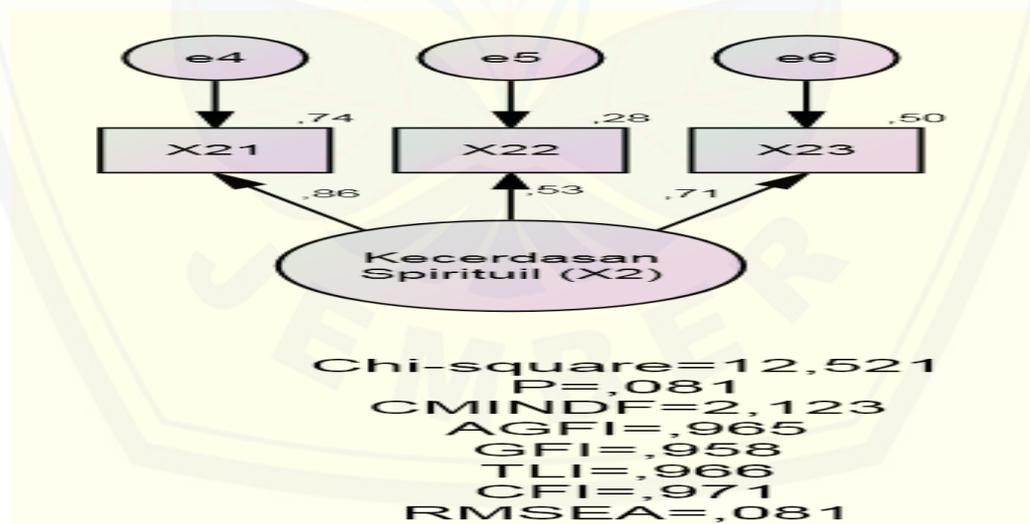
Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kecerdasan intelektual (X1), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 5.9 dengan ketentuan Seluruh variabel laten yang dikonstruksi oleh indikator-indikatornya memiliki nilai *loading* > 0,5 pada tingkat signifikansi,  $\alpha=0,05$ ; dengan ketentuan besarnya CR harus lebih besar dari 1,96 atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka indikator-indikator ini sesuai dianalisis dengan *CFA*, dengan kata lain indikator-indikator valid dalam mengukur skor variabel latennya.

Tabel 5.9. *Loading Factors* ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kecerdasan Intelektual

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
X11 <--- Kecerdasan intelektual_(X1)	0,846	*	*
X12 <--- Kecerdasan intelektual_(X1)	0,712	7,097	0,000
X13 <--- Kecerdasan intelektual_(X1)	0,826	7,706	0,000

Sumber: lampiran 4

Hasil uji validitas konstruk eksogen dijelaskan pada Gambar 5.3.



Gambar 5.3 Hasil CFA Variabel Kecerdasan Spirituil

Sumber: Lampiran 4

Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kecerdasan spirituil (X2), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 5.10 dengan ketentuan seluruh variabel laten yang dikonstruksi oleh indikator-indikatornya memiliki nilai *loading* > 0,5 pada tingkat signifikansi,  $\alpha=0,05$ ; dengan ketentuan besarnya CR harus lebih besar dari 1,96 atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka indikator-indikator ini sesuai dianalisis dengan CFA, dengan kata lain indikator-indikator valid dalam mengukur skor variabel latennya.

Tabel 5.10. *Loading Factors* ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kecerdasan Spirituil (X2)

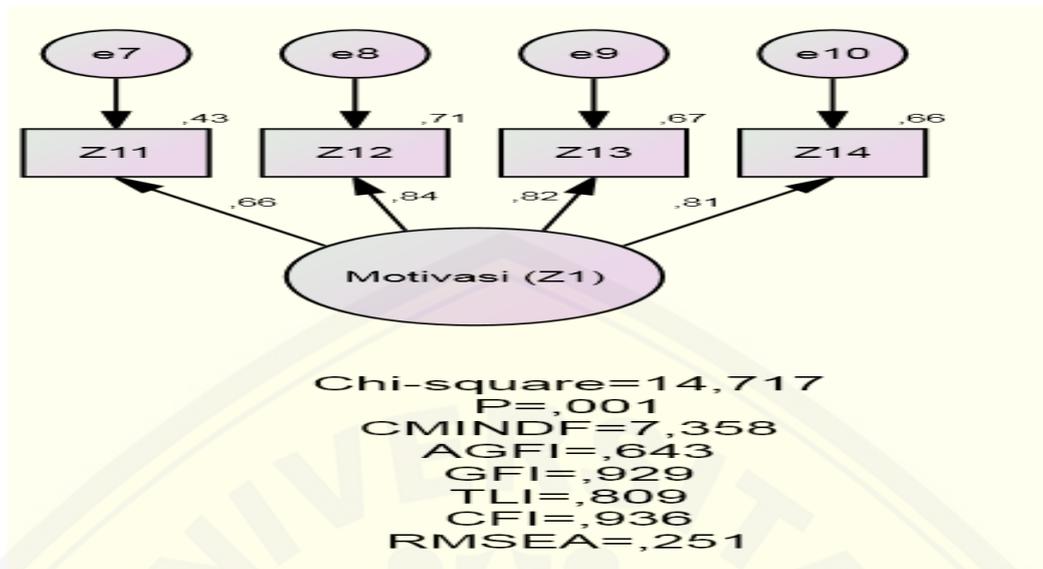
Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
X21 <--- Kecerdasan Spirituil (X2)	0,861	*	*
X22 <--- Kecerdasan Spirituil (X2)	0,532	4,212	0,000
X23 <--- Kecerdasan Spirituil (X2)	0,711	4,644	0,000

Sumber: lampiran 5

Berdasarkan analisis dengan CFA maka konstruk eksogen terbukti valid dan model memenuhi kriteria sehingga dapat memenuhi analisis selanjutnya.

b. Uji Validitas Konstruk untuk Variabel Eksogen

Hasil uji konstruk variabel motivasi (Z1) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*. Tahap pengujian menunjukkan hasil CFA pada Gambar 5.4 berikut.



Gambar 5.4 Hasil CFA Variabel Motivasi

Sumber: Lampiran 6

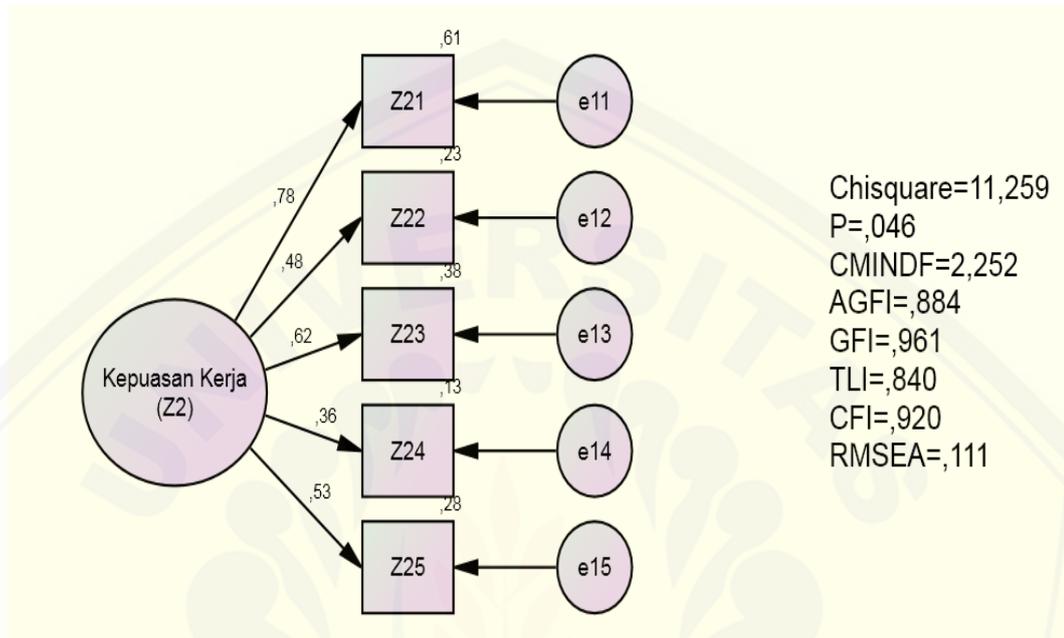
Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel motivasi (Z1), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 5.11 dengan ketentuan seluruh variabel laten yang dikonstruksi oleh indikator-indikatornya memiliki nilai *loading* > 0,5 pada tingkat signifikansi,  $\alpha=0,05$ ; dengan ketentuan besarnya CR harus lebih besar dari 1.96 atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka indikator-indikator ini sesuai dianalisis dengan *CFA*, dengan kata lain indikator-indikator valid dalam mengukur skor variabel latennya.

Tabel 5.11. *Loading Factors* ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Motivasi

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Z11 <--- Motivasi_(Z1)	0,655		*
Z12 <--- Motivasi_(Z1)	0,843	6,887	0,000
Z13 <--- Motivasi_(Z1)	0,819	6,766	0,000
Z14 <--- Motivasi_(Z1)	0,812	6,730	0,000

Sumber: Lampiran 6

Hasil uji konstruk variabel kepuasan kerja (Z2) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*. Tahap ini menunjukkan model CFA revisi pada Gambar 5.5 berikut.



Gambar 5.5 Hasil CFA Variabel Kepuasan kerja

Sumber: Lampiran 7

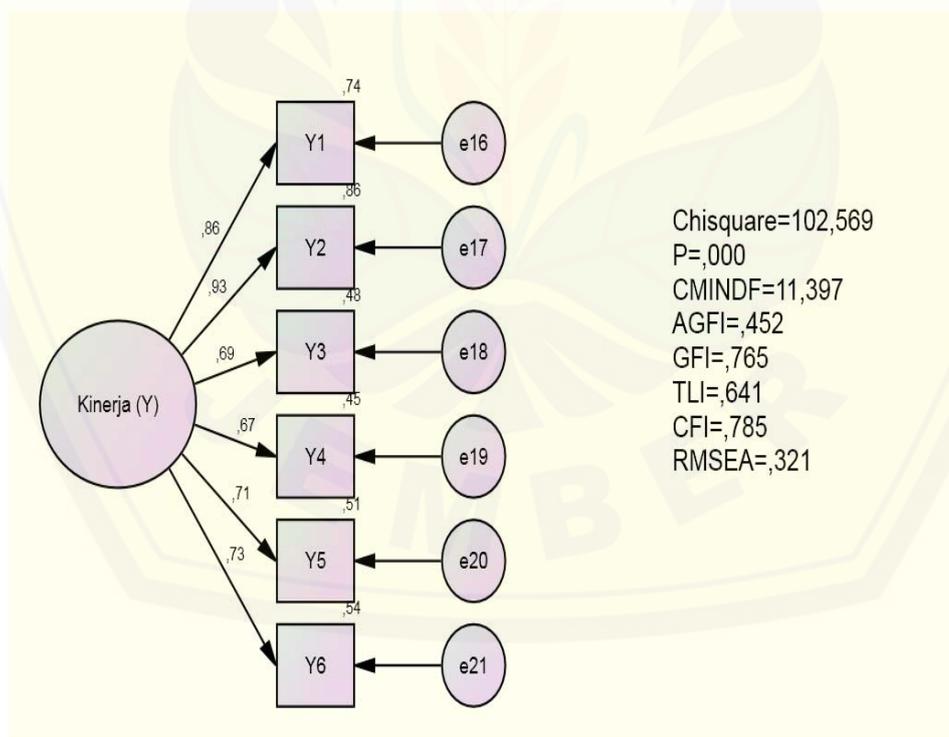
Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kepuasan kerja dijelaskan yang tidak valid indikator kepuasan keempat (Z24), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 5.12 dengan ketentuan seluruh variabel laten yang dikonstruksi oleh indikator-indikatornya memiliki nilai *loading* > 0,5 pada tingkat signifikansi,  $\alpha=0,05$ ; dengan ketentuan besarnya CR harus lebih besar dari 1.96 atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka indikator-indikator ini sesuai dianalisis dengan *CFA*, dengan kata lain indikator-indikator valid dalam mengukur skor variabel latennya.

Tabel 5.12. *Loading Factors* ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja (Z2)

	Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Z21	<--- Kepuasan kerja_(Z2)	0,778	*	0,000
Z22	<--- Kepuasan kerja_(Z2)	0,481	3,869	0,000
Z23	<--- Kepuasan kerja_(Z2)	0,619	4,596	0,000
Z24	<--- Kepuasan kerja_(Z2)	0,362	3,022	0,003
Z25	<--- Kepuasan kerja_(Z2)	0,531	4,177	0,000

Sumber: lampiran 7

Hasil uji konstruk variabel kinerja (Y) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*. Tahap model dilakukan model CFA revisi pada Gambar 5.6 berikut.



Gambar 5.6 Hasil CFA Variabel Kinerja (Y)

Sumber: Lampiran 8

Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kinerja (Y), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 5.13 dengan ketentuan seluruh variabel laten yang dikonstruksi oleh indikator-indikatornya memiliki nilai *loading* > 0,5 pada tingkat signifikansi,  $\alpha=0,05$ ; dengan ketentuan besarnya CR harus lebih besar dari 1,96 atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka indikator-indikator ini sesuai dianalisis dengan *CFA*, dengan kata lain indikator-indikator valid dalam mengukur skor variabel latennya.

Tabel 5.13. *Loading Factors* ( $\Lambda$ ) Pengukuran Variabel Kinerja

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Y1 <--- Kinerja_(Y)	0,863	*	*
Y2 <--- Kinerja_(Y)	0,930	12,743	0,000
Y3 <--- Kinerja_(Y)	0,693	8,021	0,000
Y4 <--- Kinerja_(Y)	0,672	7,682	0,000
Y5 <--- Kinerja_(Y)	0,711	8,331	0,000
Y6 <--- Kinerja_(Y)	0,734	8,723	0,000

Sumber: lampiran 9

Berdasarkan hasil *CFA* masing-masing konstruk endogen menunjukkan bahwa indikator pembentuk variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja terbukti valid dan memenuhi kriteria *goodness fit* model.

#### b. Uji Reliabilitas

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas indikator-indikator dalam mengkonstruksi variabel laten yang diwakilinya dengan metode *construct reliability*. Hasil uji reliabilitas terhadap kemampuan indikator-indikator dalam mengkonstruksi variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* (Lampiran 8) dijelaskan pada Tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
1.	Kecerdasan intelektual ( $X_1$ )	0,838	Reliabel
2.	Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ )	0,751	Reliabel
3.	Motivasi ( $Z_1$ )	0,865	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja ( $Z_2$ )	0,795	Reliabel
5.	Kinerja Pegawai ( $Y$ )	0,885	Reliabel

Sumber: Lampiran 5

Dengan demikian indikator-indikator telah reliabel membentuk variabel laten yang diwakilinya dengan cukup baik. Berdasarkan hasil uji instrumen data tersebut dapat disimpulkan bahwa skor variabel-variabel penelitian yang bersifat laten telah dapat diestimasi dengan valid dan reliabel oleh indikatornya masing-masing, dan telah bersifat interval, sehingga dengan demikian dapat digunakan sebagai input untuk analisis persamaan struktural.

#### 5.1.5 Evaluasi Asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM)

Evaluasi asumsi SEM ini dibedakan atas empat macam, yaitu: ukuran sampel, uji *outliers* dan uji normalitas.

##### a. Ukuran Sampel

Dalam pemodelan SEM ukuran sampel yang harus dipenuhi ada dua macam, yaitu: pertama, antara 100-200 sampel (Hair *et al.*, 1998), atau kedua, menggunakan perbandingan 21 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Dengan jumlah sampel sebanyak 102 pegawai KPP Pratama maka sampel dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi tentang jumlah sampel.

##### b. Hasil Uji *Outlier*

Uji *outlier* merupakan penelusuran data yang ekstrim yang berbeda dengan pengamatan data lainnya, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1998:321). *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun secara multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outliers* dapat dilakukan

perlakukan khusus pada *outlier*-nya asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi  $p < 0,05$  (Ghozali, 2005: 130).

Hasil uji *outliers* pada penelitian (Lampiran 6) nampak pada *Malahanobis distance* atau *Mahalanobis d-squared*. Untuk menghitung nilai *Malahanobis distance* berdasarkan nilai *Chi squares* pada derajat bebas 102 (jumlah variabel indikator) pada tingkat  $p < 0,05$  ( $\chi^2_{0,05}$ ) adalah sebesar 46,415 (berdasarkan Tabel distribusi  $\chi^2$ ). Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis distance* lebih besar dari 46,415 adalah *multivariate outlier*. Hasil uji *outlier* pada Lampiran 6 menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai *Malahanobis distance* lebih besar dari 36,415 maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outlier* dalam data penelitian.

c. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur kenormalan data secara univariat maupun multivariat. Pengujian asumsi normalitas dilakukan dengan menghitung statistik-z untuk *skewness* dan kurtosis data, yaitu dilihat dari *Critical Ratio (CR)* dalam *assessment of normality*. Pada  $\alpha = 5,00$ , jika nilai CR berada nilai *critical ratio* di bawah nilai absolut  $\pm 1,96$  data tersebut berdistribusi normal, secara univariat atau multivariat (Ghozali, 2005:128). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai CR pada matriks kovarians data variabel-variabel penelitian disajikan dalam Tabel 5.15 berikut:

Tabel 5.15 *Critical Ratio* Variabel Penelitian

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1	2,000	5,000	,030	,125	-,228	-,471
Y2	2,000	5,000	-,220	-,906	-,408	-,842
Y3	2,000	5,000	-,040	-,163	-,308	-,634
Y4	2,000	5,000	-,024	-,101	-,416	-,857
Y5	2,000	5,000	,349	1,438	-,186	-,383
Y6	2,000	5,000	-,583	-2,404	-,432	-,891
Z24	2,000	5,000	-,207	-,854	-,250	-,514
Z23	2,000	5,000	-,140	-,579	-,319	-,657
Z22	2,000	5,000	-,176	-,724	-,560	-1,155
Z21	2,000	5,000	,342	1,411	-,175	-,361
Z11	2,000	5,000	,204	,842	-,278	-,574
Z12	2,000	5,000	,167	,687	-,156	-,322
Z13	2,000	5,000	-,138	-,569	-,581	-1,197
Z14	2,000	5,000	,017	,071	-,227	-,468
X21	2,000	5,000	-,267	-1,101	-,450	-,927
X22	2,000	5,000	-,082	-,338	-,255	-,526
X23	2,000	5,000	,298	1,229	-,148	-,306
X11	2,000	5,000	-,300	-1,237	-,485	-1,000
X12	2,000	5,000	-,257	-1,058	-,473	-,975
X13	2,000	5,000	,347	1,430	,200	,412
Multivariate					12,490	1,126

Sumber: Lampiran 9, diolah

Data variabel-variabel penelitian, seluruhnya memiliki nilai *critical ratio* di antara -1,96 sampai +1,96. Ini membuktikan tidak terjadi pelanggaran asumsi normalitas SEM pada input data penelitian ini.

#### d. Multikolinieritas

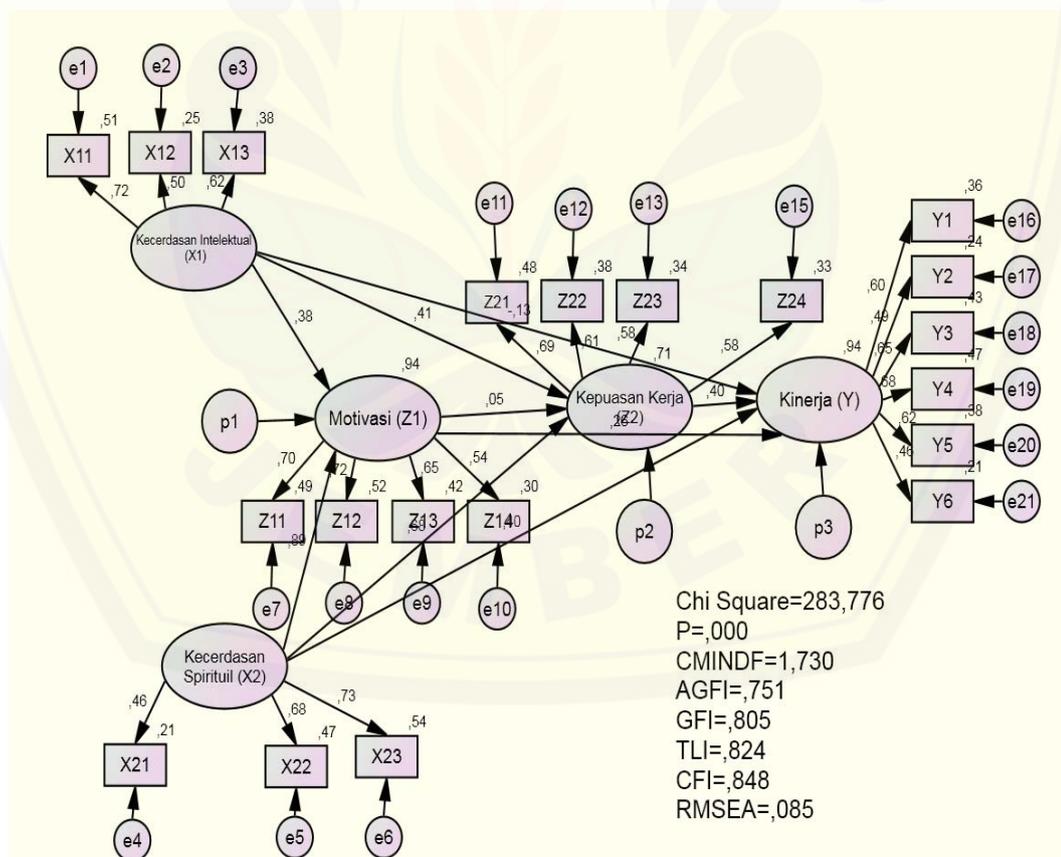
Gejala multikolinieritas dapat diindikasikan dari determinan matriks varians-kovarians data variabel eksogen. Nilai determinan yang kecil mengindikasikan adanya gejala multikolinieritas. Jika hal itu terjadi, maka data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ghozali, 2007:230). Hasil uji menunjukkan bahwa nilai determinan matriks varians-kovarians = 0,121 (Lampiran 9). Nilai ini relatif besar, dan dapat digunakan sebagai ukuran indikasi bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel eksogen.

### 5.1.6 Hasil Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

#### a. Uji Model

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (exogenous variabel) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk, termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah kecerdasan intelektual (X1), Kecerdasan Spirituil (X2) dan variabel endogen motivasi (Z1), kepuasan kerja (Z2) dan kinerja pegawai (Y).

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotesis secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM pada tahap awal secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 5.7.



Gambar 5.7 Hasil Analisis SEM

Sumber: Lampiran 9

Hasil uji konstruk model awal disajikan pada Gambar 5.7 dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*, kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data dapat dilihat pada Tabel 5.16 berikut.

Tabel 5.16. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

<i>Goodness of fit Indices</i>	<i>Cutt of value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	283,993	<i>Marginal Fit</i>
<i>Significane Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,085	<i>Goodness Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,805	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,751	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	$\leq 3,00$	1,730	<i>Goodness Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,824	<i>Marginal Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,879	<i>Marginal Fit</i>

Sumber : Lampiran 9

Hasil uji konstruk model awal disajikan pada Gambar 5.7 dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*, kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data dapat dilihat pada Tabel 5.16. Berdasarkan Tabel 5.16, maka dapat diketahui bahwa model layak digunakan dengan mengamsumsikan prinsip *Parsemony* memenuhi kriteria karena sudah ada lebih dari satu memenuhi sehingga model ini layak digunakan.

Evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* sudah semua yang memenuhi kriteria dan sudah mendekati nilai kritis yang disarankan, dengan demikian merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

### 5.1.7 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.19 menyajikan hasil uji hipotesis dengan melihat nilai *p value*. Jika nilai *p value* lebih kecil dari 0,05 maka hubungan antar variabel signifikan.

Setelah diketahui bahwa model dalam analisis ini telah fit maka analisis selanjutnya adalah mengetahui tingkat hubungan dan signifikansi atau kebermaknaan hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian ini. Hasil pengujian dengan program AMOS memberikan hasil model persamaan struktural yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel kecerdasan intelektual dengan motivasi, kecerdasan dengan motivasi, kecerdasan intelektual dengan kepuasan kerja, kecerdasan dengan kepuasan kerja, motivasi dengan kepuasan, kecerdasan intelektual dengan kinerja, kecerdasan dengan kinerja, motivasi dengan kepuasan kerja, dan kepuasan dengan kinerja.

Setelah diketahui gambaran hubungan antara variabel-variabel penelitian ini maka selanjutnya akan dipaparkan hasil pengujian hipotesis. Dalam hal ini akan disajikan nilai koefisien jalur antar variabel berikut signifikansi hasil uji hipotesis pada Tabel 5.17, sebagai berikut:

Tabel 5.17 : Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien Jalur	C.R	Probabilitas	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z_1$	0,380	2,201	0,028	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z_1$	0,894	5,466	0,000	Signifikan
$X_1 \rightarrow Z_2$	0,414	1,475	0,140	Tidak Signifikan
$X_2 \rightarrow Z_2$	0,684	2,206	0,028	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	-0,134	-0,504	0,614	Tidak Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,405	2,702	0,002	Signifikan
$Z_1 \rightarrow Z_1$	0,045	2,075	0,040	Signifikan
$Z_1 \rightarrow Z_2$	0,045	2,075	0,040	Signifikan
$Z_2 \rightarrow Y$	0,263	2,463	0,044	Signifikan

Sumber: Lampiran 9

Hipotesis pertama dan kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai. Berdasarkan Tabel 5.17 diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara kecerdasan intelektual terhadap motivasi adalah sebesar 0,380 dengan nilai C.R 2,201 lebih dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Sedangkan untuk variabel Kecerdasan spirituil terhadap Motivasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,894 dengan nilai C.R sebesar 5,466 lebih dari nilai kritis sebesar 2 sebagaimana yang disyaratkan. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis pertama dan kedua pada penelitian ini yang menyatakan kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai KPP Pratama Jember.

Hipotesis ketiga dan keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur kecerdasan intelektual terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 0,414 dengan nilai C.R 1,475. Nilai C.R ini lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Sedangkan untuk kecerdasan spirituil memiliki nilai koefisien jalur dengan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,684 dengan nilai C.R sebesar 2,206. Nilai C.R ini lebih kecil dari nilai C.R yang disyaratkan yakni sebesar 2. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil ini menolak hipotesis ketiga dan menerima hipotesis keempat pada penelitian ini yang menyatakan kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember sedangkan kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember.

Hipotesis kelima dan keenam dalam penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur kecerdasan intelektual terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $-0,134$  dengan nilai C.R  $0,614$ . Nilai C.R ini lebih kecil dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Sedangkan untuk kecerdasan emosional memiliki nilai koefisien jalur dengan kinerja pegawai sebesar  $0,045$  dengan nilai C.R sebesar  $2,702$ . Nilai C.R ini lebih besar dari nilai C.R yang disyaratkan yakni sebesar 2. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menolak hipotesis kelima dan menerima keenam pada penelitian ini yang menyatakan kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember.

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebesar  $0,045$  dengan nilai C.R  $2,075$ . Nilai C.R ini lebih kecil dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan ketujuh keenam pada penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember.

Hipotesis kedelapan dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur motivasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,045$  dengan nilai C.R  $2,075$ . Nilai C.R ini lebih kecil dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan ketujuh keenam pada penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember.

Hipotesis kesembilan dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,263 dengan nilai C.R 2,463. Nilai C.R ini lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis kedelapan pada penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember.

Berdasarkan hasil yang ada maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis terbukti sedangkan hipotesis empat, lima dalam penelitian tidak terbukti berpengaruh.

a. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Dalam persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total. Untuk itu akan dibahas secara rinci masing-masing pengaruh tersebut.

1) Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan langsung terjadi antara variabel laten eksogen kecerdasan intelektual dan kecerdasan dengan variabel endogen *intervening* motivasi dan variabel endogen kinerja pegawai. Tabel 5.18 menyajikan hasil *direct* mengenai hubungan langsung yang terjadi diantara variabel-variabel laten eksogen dan endogen.

Tabel 5.18 : Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen		
		Motivasi	Kepuasan kerja	Kinerja Pegawai
Variabel Eksogen	Kecerdasan intelektual	0,380	0,414	-0,134
	Kecerdasan	0,894	0,684	0,405
	Motivasi	0,000	0,045	0,263
	Kepuasan Kerja	0,045	0,000	0,403

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan pada Tabel 5.18, dapat dijelaskan besar pengaruh langsung dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Terdapat dua efek langsung pada motivasi (Z), yakni kecerdasan intelektual ( $X_1$ ) dan Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ). Efek langsung yang terbesar pada kepuasan kerja (Z2) adalah Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ). Terdapat tiga efek langsung pada kinerja pegawai (Y), yakni kecerdasan intelektual ( $X_1$ ) dan Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ), serta kepuasan kerja (Z2). Efek langsung yang terbesar pada kinerja pegawai (Y) adalah kepuasan kerja (Z2) Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

## 2) Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen kecerdasan intelektual ( $X_1$ ) dan Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ) dengan variabel laten kinerja pegawai (Y). Tabel 5.19 menyajikan hasil *indirect* mengenai hubungan tidak langsung yang terjadi diantara variabel-variabel laten eksogen dan endogen.

Tabel 5.19 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen		
		Motivasi	Kepuasan kerja	Kinerja Pegawai
Variabel Eksogen	Kecerdasan intelektual	0,000	0,017	0,274
	Kecerdasan	0,000	0,041	0,528
	Motivasi	0,000	0,000	0,018
	Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan pada Tabel 5.19, dapat dijelaskan besar pengaruh tidak langsung dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Ada dua

efek tidak langsung terhadap kepuasan kerja yaitu kecerdasan intelektual dan kecerdasan. Kemudian terdapat lima efek tidak langsung pada kinerja pegawai (Y), yakni kecerdasan intelektual ( $X_1$ ) dan Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ), motivasi ( $Z_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Z_2$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

### 3) Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Hubungan total terjadi antara variabel kecerdasan intelektual dan kecerdasan dengan variabel motivasi dan variabel endogen kinerja pegawai. Tabel 5.20 menyajikan hasil *total effect* mengenai hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel laten eksogen dan endogen.

Tabel 5.20. Pengaruh Total Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen		
		Motivasi	Kepuasan kerja	Kinerja Pegawai
Variabel Eksogen	Kecerdasan intelektual	0,380	0,431	0,140
	Kecerdasan	0,894	0,725	0,933
	Motivasi	0,000	0,045	0,282
	Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,403

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan Tabel 5.20 dapat dijelaskan besar pengaruh total dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Terdapat dua efek total pada motivasi ( $Z$ ), yakni kecerdasan intelektual ( $X_1$ ) dan Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ). Efek total yang terbesar pada motivasi ( $Z$ ) adalah Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ). Terdapat tiga efek total pada kinerja pegawai (Y), yakni kecerdasan intelektual ( $X_1$ ) dan Kecerdasan Spirituil ( $X_2$ ), serta kepuasan kerja ( $Z_2$ ). Efek total yang terbesar pada kinerja pegawai (Y) adalah kepuasan kerja ( $Z_2$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Rangkuman hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 5.21, diketahui bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini, ada enam hipotesis diterima.

Tabel 5.21 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Keterangan	Hipotesis	Hasil Pengujian
1	Kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap motivasi	Hipotesis 1	Positif dan signifikan
2	Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap motivasi	Hipotesis 2	Positif dan signifikan
3	Kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Hipotesis 3	Tidak signifikan
4	Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Hipotesis 4	Positif dan signifikan
5.	Kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis 5	Tidak Signifikan
6	Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis 6	Positif dan signifikan
7	Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Hipotesis 7	Positif dan signifikan
8	Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis 8	Positif dan signifikan
9	Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis 9	Positif dan signifikan

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur paling besar jika dibandingkan dengan koefisien jalur pengaruh langsung kecerdasan intelektual terhadap kinerja pegawai maupun pengaruh tidak langsung kecerdasan intelektual dan Kecerdasan spirituil terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

## 5.2 Pembahasan

Faktor motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai merupakan sesuatu yang penting di dalam suatu organisasi, karena banyak penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja pegawai berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan analisis data sebelumnya dapat diketahui beberapa faktor sumber daya manusia antara lain kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai pada KPP Pratama Jember. Hasil tersebut didukung pula dengan hasil jawaban responden terhadap faktor-faktor Sumber Daya Manusia, motivasi dan kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Hasil studi tersebut dijelaskan pada sub bab sebagai berikut:

### 5.2.1 Pengaruh Faktor Kecerdasan intelektual dan Kecerdasan spirituil terhadap Motivasi Pegawai

#### a. Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Motivasi Pegawai

Ada keterkaitan antara kecerdasan intelektual terhadap motivasi pegawai. Kecerdasan intelektual merupakan ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang kecerdasan intelektual, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan diri dengan lingkungan yang akan mempengaruhi pola perilaku individu. Seseorang sangat dipengaruhi oleh kecerdasan intelektualnya baik ketika sebagai manajer ataupun sebagai bawahan yang kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan bertindak yang sangat berkaitan dengan kinerja organisasi

Persepsi pegawai terhadap faktor kecerdasan intelektual secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor kecerdasan intelektual. Berarti pegawai KPP Pratama Jember mempunyai kecerdasan intelektual yang diukur melalui kemampuan, sikap dan minat yang berpengaruh pada kepuasan seseorang. Dengan adanya kecerdasan intelektual akan menyebabkan adanya dorongan yang menimbulkan motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan nilai perhitungan jalur terlihat ada pengaruh secara langsung yang diberikan faktor kecerdasan intelektual terhadap motivasi pegawai KPP Pratama Jember. Berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan intelektual pegawai maka akan semakin tinggi dorongan pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan intelektual pegawai maka motivasi pegawai akan semakin rendah pula. Kemampuan, sikap dan minat pegawai akan menunjang motivasi pegawai dalam segala aktivitas pekerjaan.

Hal ini konsisten dengan Goleman (2007:44) dimana kecerdasan intelektual hanya menyumbang 20 persen dalam peningkatan kinerja, sedangkan 80 persen

dipengaruhi oleh bentuk-bentuk kecerdasan lain seperti kecerdasan emosional. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional mampu untuk mengatur perasaannya dengan baik, memotivasi diri sendiri, berempati ketika menghadapi gejala emosi diri maupun dari orang lain. Rahmasari (2016) menemukan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

b. Pengaruh Kecerdasan Spirituil Terhadap Motivasi Pegawai

Kecerdasan merupakan kemampuan untuk mengenali emosi diri maka individu mampu untuk menyadari perasaan serta mampu memonitor perasaan tersebut agar selaras dengan situasi yang terjadi. Bila individu bisa mengelola emosinya maka ia akan dengan mudah menjaga keseimbangan emosinya dan bukan menekan emosi. Dengan mengelola emosi individu cenderung memiliki energi yang positif berupa gairah, semangat, ketekunan, serta memiliki motivasi untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaannya.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur terdapat pengaruh yang ditimbulkan variabel Kecerdasan spirituil terhadap motivasi pegawai secara langsung. Berarti semakin baik kecerdasan maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Sebaliknya semakin rendah kecerdasan yang diterapkan maka akan semakin rendah motivasi pegawai. Kecerdasan spirituil akan membuat pegawai memiliki kemudahan untuk melaksanakan segala pekerjaan sehingga terdorong mengerjakan dengan baik. Hasil ini didukung dengan penilaian responden terhadap indikator kecerdasan spirituil yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi yang baik tentang kecerdasan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Golleman (2001:42) dan penelitian Maideri (2008) yang menyatakan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kecerdasan spirituil maka akan semakin tinggi motivasi pegawai.

### 5.2.2 Pengaruh Faktor Kecerdasan intelektual dan Kecerdasan spirituil terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

a. Pengaruh Kecerdasan intelektual terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Kecerdasan intelektual dari seorang pegawai yang meliputi kemampuan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai itu sendiri. Persepsi pegawai terhadap faktor kecerdasan intelektual secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor kecerdasan intelektual dan kepuasan kerja. Berarti pegawai KPP Pratama Jember mempunyai kecerdasan intelektual yang diukur melalui kemampuan, sikap dan minat menimbulkan kepuasan kerja pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan nilai perhitungan jalur terlihat tidak ada pengaruh secara langsung yang diberikan faktor kecerdasan intelektual terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Hal itu berarti semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan intelektual pegawai atas suatu pekerjaan belum tentu kepuasan kerja tercapai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kecerdasan intelektual pegawai maka rasa puas terhadap hasil tidak mudah dirasakan karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kenyataan yang ditemui di lapangan menyatakan bahwa untuk pegawai yang memiliki kemampuan teknis perpajakan yang baik (memiliki kemampuan bekerja dengan baik) tidak mengalami kepuasan kerja yang jauh signifikan melebihi rekannya yang tidak memiliki kemampuan teknis yang lebih rendah, dikarenakan penghargaan yang diterima (gaji dan tunjangan) oleh pegawai tersebut relatif sama. Kemampuan, sikap dan minat pegawai akan menunjang bagaimana pegawai tersebut dapat menikmati hasil kerja yang dilakukan dengan segala ciri khas yang dipunyai. Setiap pegawai memiliki kemampuan baik fisik dan kognitif serta sikap dan minat yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang diterimanya akan menimbulkan kepuasan yang berbeda –beda pula.

Menurut Subyantoro (2009), setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Pegawai yang mempunyai kecerdasan intelektual yang tinggi maka akan lebih mudah

mendapatkan kepuasan kerja yang diinginkan. Karena dengan adanya kecerdasan intelektual tersebut akan terpacu untuk melaksanakan segala pekerjaan tanpa dibebani dengan perasaan yang berat.

Hasil ini berbeda dengan teori Robbin dan Judge (2008:57) dimana kecerdasan intelektual dapat diukur dengan kemampuan yang terdiri dari kemampuan intelektual dan fisik, kecerdasan, usia, jenis kelamin, ras dan pengalaman. Penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian Serebriakoff dan Langer (1999:141) dalam Laely (2010:7) menjelaskan kecerdasan intelektual berhubungan dengan keterampilan penggunaan anggota badan yang terkoordinasi, minat seseorang, seperti: mempunyai ingkup minat yang luas, pengamatan yang tajam, mampu mengingat dengan cepat, berimajinasi, mempunyai berbagai hobi, dan keterampilan mekanis

c. Pengaruh Kecerdasan Spirituil terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Kecerdasan emosi diperlukan dalam mengelola emosi individu cenderung memiliki energi yang positif berupa gairah, semangat, ketekunan, serta memiliki motivasi untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaannya. Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur tidak terdapat pengaruh yang ditimbulkan variabel Kecerdasan spirituil terhadap motivasi pegawai secara langsung. Berarti semakin baik kecerdasan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal itu dikarenakan kepuasan kerja banyak faktor yang memengaruhinya terutama faktor dari intansi sendiri misalnya gaji, tunjangan, penghargaan dan lain-lain. Hal ini berarti kecerdasan emosi hanya diperlukan sebagai upaya dan kemampuan untuk mengendalikan emosi dalam pekerjaan tetapi tidak semata-mata karena kecerdasan spirituil tetapi bisa dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Golleman (2001:42) dan penelitian Maderi (2008) yang menyatakan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kecerdasan pimpinan dan staf maka akan semakin tinggi motivasi pegawai pegawai. Selain itu, penelitian ini konsisten dengan Vandy (2010:131) kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang

merefleksikan antara unsur jasmani dan rohani. Zohar dan Marshall (2002) dalam Tikolah dkk (2006: 6) menemukan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### 5.2.3 Pengaruh Faktor Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan spirituil terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan data perhitungan analisis jalur dan pengujian hipotesis tampak bahwa faktor kecerdasan intelektual tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Keadaan tersebut terjadi karena adanya penilaian kerja yang merupakan kumpulan total dari kerja yang merupakan tugas dan ciri individu guna mencapai sasaran/target yang ditentukan pimpinan. Secara keseluruhan faktor kecerdasan intelektual dan kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Meskipun didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat baik tentang kinerja pegawai. Berarti pegawai KPP Pratama Jember selalu berupaya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh masing-masing faktor dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Pengaruh Faktor Kecerdasan intelektual terhadap Kinerja Pegawai

Seseorang sangat dipengaruhi oleh kecerdasan intelektualnya baik ketika sebagai manajer ataupun sebagai bawahan yang kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan bertindak yang sangat berkaitan dengan kinerja organisasi (Leonard *et al.*, 2004). Kecerdasan intelektual yang meliputi kemampuan, sikap dan minat akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh seorang pegawai sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada sebuah instansi atau organisasi.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Berarti semakin tinggi kecerdasan intelektual pegawai atas suatu pekerjaan belum tentu meningkatkan kinerja. Demikian juga sebaliknya, semakin

rendah kecerdasan intelektual pegawai kinerja yang diinginkan. Kecerdasan intelektual yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sikap pegawai dan minat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan akan mempengaruhi pola kerja dan hasil kerja pegawai itu sendiri. Pegawai yang mempunyai kemampuan yang tinggi baik fisik dan kognitif, sikap yang baik dan minat yang besar dalam melakukan pekerjaan maka akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Karena dengan adanya kecerdasan intelektual merupakan salah satu faktor yang mendukung untuk bekerja lebih giat sehingga hasilnya optimal. Dengan hasil yang optimal maka kinerja yang diharapkan akan lebih meningkat.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori yang dikemukakan Robbins (2003) bahwa kecerdasan intelektual yang meliputi kemampuan dalam pekerjaan, sikap dan minat pegawai akan memberikan dukungan seseorang untuk bekerja menjadi lebih baik sehingga kinerjanya meningkat. Hal ini juga tidak mendukung penelitian yang dilakukan penelitian Trihandini (2005:72) berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin baik kecerdasan sepiritual yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan..

b. Pengaruh Faktor Kecerdasan Spirituil Terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh langsung yang ditimbulkan Kecerdasan spirituil terhadap kinerja pegawai. Kecerdasan spirituil berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Jember. Berarti kecerdasan pegawai atas suatu pekerjaan semakin tinggi maka akan meningkatkan kinerja. Karena dengan adanya kecerdasan tersebut akan memberikan contoh dan kepuasan untuk bekerja lebih giat sehingga hasilnya optimal. dengan hasil yang optimal maka kinerja pegawai yang diharapkan akan lebih meningkat.

Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh faktor Kecerdasan spirituil terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember melalui kepuasan pegawai. Hal itu menunjukkan persepsi terhadap kecerdasan yang setuju akan menyebabkan

pegawai menimbulkan kepuasan sehingga pegawai akan melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan kinerja pegawai

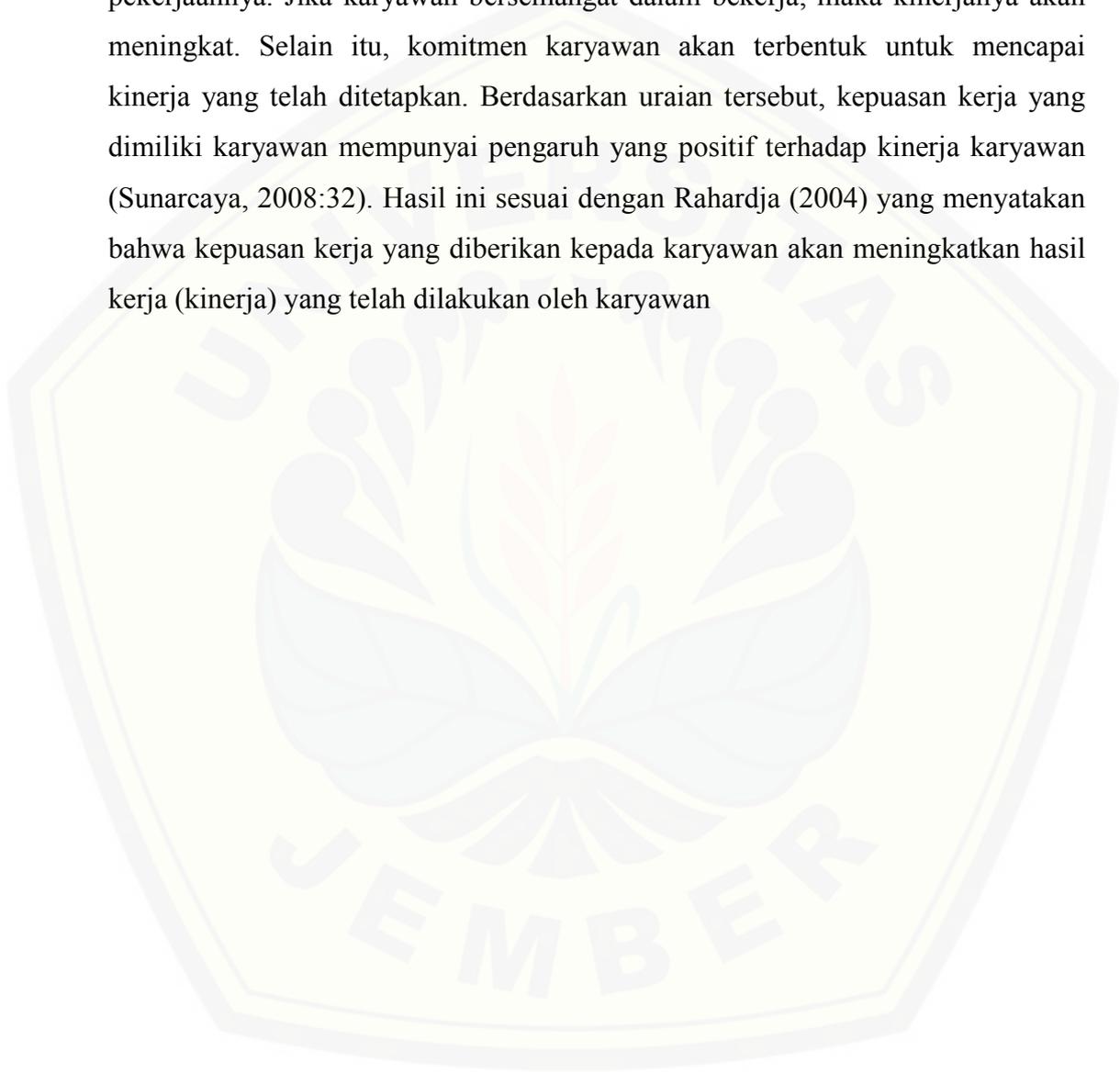
c. Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Karena itu maka kepuasan kerja menyangkut perasaan yang bukan berarti tidak perlu diperhatikan sebab kepuasan kerja akan tercermin pada hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan sebagai manajer dituntut lebih profesional agar mampu menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai.

Berdasarkan pengujian dengan analisis jalur tampak bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dicapai oleh pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal itu disebabkan adanya kesan positif yang timbul pada pegawai akan menyebabkan adanya dorongan intrisik untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Adanya hasil penelitian ini juga didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang kinerja. Hal itu menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Jember mempunyai usaha dalam meningkatkan kinerja.

Pengaruh yang ditimbulkan oleh kepuasan terhadap kinerja pegawai tersebut adanya kepuasan kerja yang dicapai pegawai akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Menurut Mathis (2001:23), kepuasan kerja merupakan hasrat di dalam sese orang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (2008:54), kepuasan kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sumber kepuasan kerja seseorang berbeda-beda, karena tidak ada manusia yang sama satu sama lain. Akan tetapi yang terpenting bahwa dengan

kepuasan kerja yang dimilikinya itu, orang tersebut akan lebih mempunyai ketahanan dan kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, kepuasan kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu, komitmen karyawan akan terbentuk untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Sunarcaya, 2008:32). Hasil ini sesuai dengan Rahardja (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan hasil kerja (kinerja) yang telah dilakukan oleh karyawan



## BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan pada KPP Pratama Jember maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap motivasi pegawai pegawai KPP Pratama Jember. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Semakin tinggi kecerdasan intelektual maka akan meningkatkan motivasi pegawai KPP Pratama Jember.
- b. Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap motivasi pegawai KPP Pratama Jember. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Semakin tinggi kecerdasan spirituil maka akan meningkatkan motivasi pegawai KPP Pratama Jember.
- c. Kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pegawai KPP Pratama Jember. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- d. Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi kecerdasan spirituil maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember.
- e. Kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, berarti semakin tinggi kecerdasan intelektual belum tentu kinerja pegawai KPP Pratama Jember meningkat.
- f. Kecerdasan spirituil berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan spirituil berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kecerdasan spirituil maka akan meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama

Jember.

- g. Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Jember. Hal itu disebabkan adanya peningkatan motivasi pegawai menyebabkan adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai.
- h. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jember. Hal itu disebabkan adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai menyebabkan adanya keterlibatan pegawai untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal sesuai dengan dinas maka kinerja pegawai juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan studi ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pengaruh motivasi sangat rendah terhadap kepuasan kerja pegawai pimpinan di KPP Pratama Jember. Oleh karena itu, pihak KPP Pratama harus senantiasa mengadakan motivasi untuk meningkatkan motivasi dengan melakukan pengawasan yang *continue* terhadap pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dalam teknis perpajakan namun tidak memiliki kepuasan dalam bekerja yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerjanya perlu diberikan motivasi yang lebih melalui pemberian penghargaan baik berupa materiil maupun pengakuan dalam hal promosi jabatan apabila target yang dibebankan tercapai dengan mengusulkan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti seleksi mengemban amanah kenaikan jabatan struktural di dalam organisasi.
- b. Pihak manajemen diharapkan dapat mengadakan diklat dan *workshop* yang berkaitan dengan sosialisasi penerapan motivasi diantara pegawai. Diklat yang diberikan diharapkan menunjang kemampuan pegawai dalam bekerja dan tepat sasaran sesuai jenjang karir yang mereka harapkan.
- c. Kepuasan kerja dan motivasi dipengaruhi signifikan oleh kecerdasan intelektual, yang artinya bahwa pegawai secara sadar masih mengakui

bahwa mereka memiliki tanggung jawab dalam organisasi karena mereka telah mendapatkan haknya berupa gaji dan tunjangan. Oleh karena itu, kesadaran pegawai ini harus terus dijaga melalui pemberian penghargaan baik berupa materiil maupun non materiil lainnya agar kesadaran ini pada saat yang mendatang tidak mengalami penurunan karena adanya kejenuhan apabila tidak adanya penghargaan ataupun pengakuan terhadap kinerja yang telah mereka capai.



## DAFTAR PUSTAKA

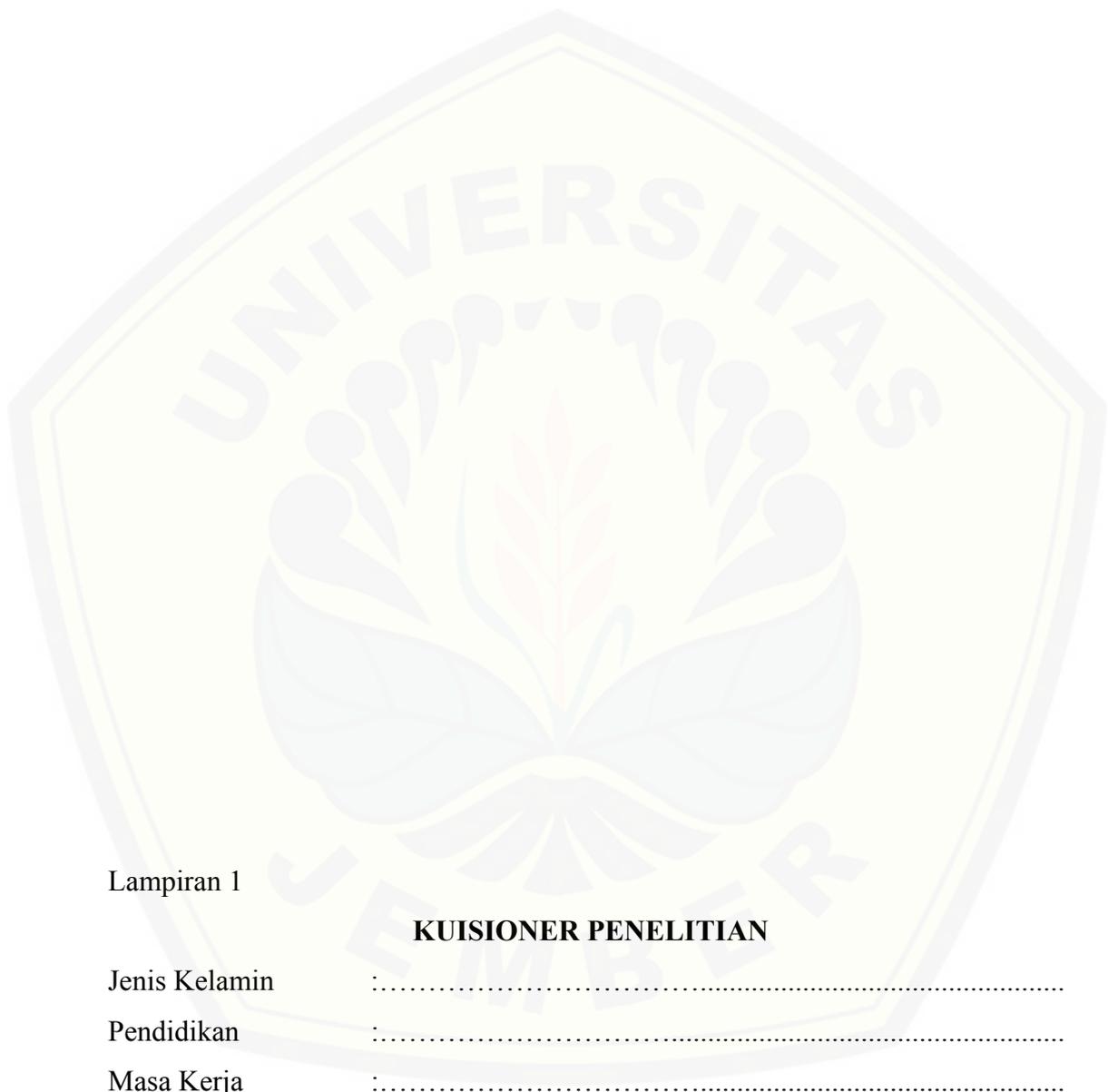
- Adlin. 2002. Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Abritasi Diantara Agama dan Semiotika. <http://www.paramartha.com>
- Anwar Ali Shah G. Syed dkk, 2012, *Motivation as a Tool for Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Raw Materials Research and Development Council of Nigeria*, Asian Social Science, Vol. 8, No. 11
- Arikunto. Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Ary Ginanjar Agustian.2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ)*.ArgaWijayaPersada.Jakarta
- As'ad. Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- As'ad. Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : LIBERTY
- As'ad. Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : LIBERTY
- Bernardin.J.1993.*The Function of The Executive*. Cambridge.Ma.Researchof HarvardUniversity
- Bond, F. W. dan Bunce, D. 2007. The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Sastisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-10102
- Boyatzis. R.E.Ron.S. 2001. *Unleashing the Power of Self Directed Learning*. Case Western Reserve University.Cleveland.Ohio.USA
- Clifford, P. McCue. ad Gerasmus, A, Glanakis. 1997. The Relationship Between JobSatisfaction and Performance The Case of Local Government Finance of in Ohio Public Productivity and Management Review. Vo.21. No.2. p.170-191
- Darufitri, K. 2002. "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul." *Sinergi*, Vo.4, No.2, Hal.41–48.
- Dessler. G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa :Benyamin Molan.PT.Prenhallindo.Jakarta

- Dessler. G. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: INDEKS.
- Dharma. Arinta. 1991. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dharma Books. Yogyakarta.
- Dharma. Arinta. 2001. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dharma Books. Yogyakarta.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, 173 No. 2 Agustus 2012, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Ellickson, Mark C. and Kay, Logsdon. 2001. *Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. State and Local Government Review* Vol. 33. No. 3: 173– 84
- Fendy Suhariadi. 2002. *Pengaruh Inteligensi dan Motivasi Terhadap Semangat Penyempurnaan Dalam Membentuk Perilaku Produktif Efisien*. Anima: Indonesia Psikologi Jurnal. Vol. 17. No. 4. Juli 2002. p. 346
- Ferdinand. Agustin. 2002. *Struktural Equation Modelling: dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gazioglu, Saziye dan Tansel, Aysit. 2002. *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. ERC Working Papers in Economics 03/03 January*
- Ghozali. Imam. 2005. *Amos Versi 16.0*. Jakarta: PT Gramedia.
- Goleman, Daniel. 2000. *Emotional Intelligence*. Alih bahasa: T. Hermaya. Jakarta: Gramedia Pustaka
- Gomes Cardoso. Faustino. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Habibah. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Hair. J.F., Andersons. R.E., Tatham. R.L., dan Black. W.C.. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition. Prentice-Hall International. Englewood Cliffs. NJ
- Handoko, Hani. 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- Hasibuan dan Sutarno. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Hasibuan. S. P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung
- Idrus, Muhammad2002. *Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Yogyakarta*. BPFE: Yogyakarta
- Ivancevich, John M. Dan Matteson. 2001 *Human resource Management* 6'h ed.. Chicago: Irwin.
- Ivancevich. John M..Konopaske.Robert dan Michael T. Matteson. 2001. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Ed.7. Jakarta: Erlangga.
- Jones, Melanie K, Richard J. Jones, Paul L. Latreille dan Peter J. Sloane. 2004. Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS. *Discussion Papers*, September
- Kaho. 1997. Reformasi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Daya Saing*. Volume 1. Nomor 1 hal. 42-47. Jakarta.
- Kuncoro. Mudrajad. 2004. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Locke. E.A. and G.P. Luthans.2006. *Work Motivation Satisfaction: Light at The End of The tunnel*. *Psychological Science*. Vol.1: 240-246.
- Luthans. Fred. 1997. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New York: Mc Graw-Hill. Inc.
- Luthans. Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition. Mc.Growth-Hill Book co-Singapore.
- Luthans. F. 2005 *Organizational Behavior*. Edisi 7. Singapore: Mc. Graw Hill Book. Co
- Madura. Jeff. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMM Press. Malang
- Mahmudi, 2003. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Jakarta: Unit Penerbit dan Percetakan akuntansi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara. A. A. Anwar Prabu. 2001. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Martin, Gruber. 2000. *Mastering SQL*. Alameda: SYBEX. IncMartoyo. Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.

- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R.L. dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 dan 2. Alih bahasa : Bayu Brawira. Salemba Empat. Jakarta
- Muhaimin. 2004. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk Di Bandung*. Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang
- Muhyadi. 1989. *Organisasi Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta : P2LPTK
- Nababan, Iskandar P. 2008. *Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung)*. Universitas Widyatama : Thesis.
- Nekar, Adi dan Aldhof. 1996. Spiritualitas dan Kinerja. *Majalah Manajemen*. Vol.124. Juli
- Ostroff, C. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 77 (6): 963-974.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. Pengaruh Keadilan Dalam Penggajian dan Perilaku Individu Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*. No.26. Mei-Agustus
- Patton, P. 1998. *Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja*. Alih Bahasa: Zaini Dahlan. Pustaka Delaprata. Jakarta
- Rahman, Arrafur dan makmur. 2016. Perilaku Spiritual dan Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Pabrik Kelapa Sawit. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos* Vol.4 No.1 Januari
- Rahmasari, Lisda. 2016. Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis. Uki*. Vol.5 No.2
- Rivai dan Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan pertama. Penerbit Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veitzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan pertama. Penerbit Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2003. *Prilaku Organisasi*. Terjemaha Hadyana Pujaatmaka Dari *Organizational Behavior* (1998). Jakarta : PT. Preuhallindo.

- Sarwono. Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta : Andi
- Schmidt. Steven W. 2007. The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. vol. 18. no. 4. Winter
- Schuler.R.S dan Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jilid II Edisi 6. Jakarta : Erlangga.
- Schultz, D.P. and Schultz. S.E. 1994. *Psychology and Work Today. An Introduction To Industrial and Organizational Psychology*. Sixth Edition.Ma
- Siagian. Sondang. P. 2004. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Cetakan ketiga. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora. Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: YKPN.
- Singarimbun. Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta:P LP3ES.
- Suhariadi,2002 *TQM sebagai Salah Satu Alternatif Sistem Pengelolaan untuk Meningkatkan Kualitas*. Majalah Ilmiah Humaniora Pranata. Vol.10. No.1.
- Supriyanto, 2003.*Komunikasi Bisnis 2*. Yogyakarta : CV. Ngeksigondo Multisarana Utama.
- Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemasalahan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wiramihardja S, A. 2003.*Pengantar Psikologi Klinis*.Gramedia:Jakarta
- Zameer, Hashim, 2014, *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol.4, No.1, pp.293–298
- Zohar, D. Marshal. I. 2000. *SQ (Spiritual Intelligence) : The Ultimate Intelligence*. Blomsburry Publishing. London



Lampiran 1

**KUISIONER PENELITIAN**

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan : .....

Masa Kerja : .....

Keterangan:

Berikan tanda (√) pada jawaban yang Saudara anggap paling tepat

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

CS = Cukup Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

### KECERDASAN INTELEKTUAL

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Anda memiliki kemampuan figur merupakan pemahaman dan nalar di bidang					
2	Anda memiliki kemampuan bentuk verbal yang merupakan pemahaman dan nalar dibidangbahasa					
3	Anda mampu untuk kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya					

### KECERDASAN SPIRITUIL

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Anda memiliki kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain					
2	Anda jujur dalam arti berkata benar dan konsisten akan kebenaran, keterbukaan ialah bersikap fair atau terbuka					

3	Anda mampu memperhatikan perasaan orang lain
---	--

**MOTIVASI**

NO.	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Gaji yang diberikan KPP Pertama mencukupi kebutuhan					
2	Perusahaan sering mengadakan oleh raga dan kerja bhakti sosial					
3	Ada hubungan yang baik pegawai dengan pimpinan					
4	Ada penghargaan yang diberikan kepada pegawai					

**KEPUASAN KERJA**

NO.	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya puas dengan gaji yang saya capai					
2	Saya pua terhadap pekerjaan yang dilakukan					
3	Saya bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab					

4	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, promosi jabatan akan meningkat
5	Saya puas terhadap para atasan tempat saya bekerja

### KINERJA PEGAWAI

NO.	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Pegawai DJP melaksanakan jumlah pekerjaan sesuai dengan rencana kerja yang telah disepakati					
2	Pegawai DJP menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku					
3	Pegawai DJP menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam SOP (Standard Operating Procedures)					
4.	Pegawai DJP dalam menyelesaikan pekerjaan selalu memanfaatkan dengan efektif sumber daya yang ada untuk keuntungan organisasi					
5.	Pegawai DJP mengutamakan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Pegawai DJP berkomitmen untuk peduli terhadap organisasi dan sesama pegawai.					

Lampiran 2

REKAPITULASI RESPONDEN

No	Kecerdasan Intelektual			Kecerdasan Spiritual			Motivasi					Kepuasan Kerja					Kinerja					
	X11	X12	X13	X21	X22	X23	Z11	Z12	Z13	Z14	Z21	Z22	Z23	Z24	Z25	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	
5	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	
7	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	
8	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	
9	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	
10	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
11	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
12	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	
13	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	
14	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	
16	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
17	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
18	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
19	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
21	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
22	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	
24	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	
25	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
26	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	
27	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	
28	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	3	
29	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	

No	Kecerdasan Intelektual			Kecerdasan Spiritual			Motivasi					Kepuasan Kerja					Kinerja					
	X11	X12	X13	X21	X22	X23	Z11	Z12	Z13	Z14	Z21	Z22	Z23	Z24	Z25	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
30	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	
31	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	5	4	3	4	3	4	2	2	3	3	
32	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
33	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	
35	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	
36	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	
37	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
38	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
39	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	
40	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
41	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	
42	3	3	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	
43	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
44	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	
45	3	4	3	4	4	3	3	4	2	2	3	4	4	3	4	3	2	5	3	3	4	
46	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
47	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	
48	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	
49	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	
50	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
51	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	
52	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	
53	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	2	
54	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
55	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
57	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	
58	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
59	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	

No	Kecerdasan Intelektual			Kecerdasan Spiritual			Motivasi				Kepuasan Kerja					Kinerja					
	X11	X12	X13	X21	X22	X23	Z11	Z12	Z13	Z14	Z21	Z22	Z23	Z24	Z25	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
60	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
61	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	2	2	2	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
63	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
64	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	4
65	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
66	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
67	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
68	4	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4
69	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	3	3	4	4	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4
73	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
75	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	2	4	3	3
76	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
77	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
78	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	3
79	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5
81	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	2	4	4
82	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
83	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
84	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4
85	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
86	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	2	2	3	4
87	4	2	2	2	2	3	2	2	4	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3
88	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3
89	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4

No	Kecerdasan Inteltektual			Kecerdasan Spritual			Motivasi				Kepuasan Kerja					Kinerja					
	X11	X12	X13	X21	X22	X23	Z11	Z12	Z13	Z14	Z21	Z22	Z23	Z24	Z25	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
90	3	3	3	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
91	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4
92	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4
93	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
96	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
97	3	3	3	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4
98	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
99	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2
100	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
101	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
102	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4

## Lampiran 3

**HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI****Frequency Table**

**X11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	2,9	2,9	2,9
	Cukup Setuju	8	7,8	7,8	10,8
	Setuju	45	44,1	44,1	54,9
	Sangat setuju	46	45,1	45,1	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**X12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2,0	2,0	2,0
	Cukup Setuju	11	10,8	10,8	12,7
	Setuju	39	38,2	38,2	51,0
	Sangat setuju	50	49,0	49,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**X13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	9	8,8	8,8	8,8
	Setuju	50	49,0	49,0	57,8
	Sangat setuju	43	42,2	42,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**X21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	3,9	3,9	3,9
	Cukup Setuju	13	12,7	12,7	16,7
	Setuju	45	44,1	44,1	60,8
	Sangat setuju	40	39,2	39,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**X22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	9	8,8	8,8	8,8
	Setuju	50	49,0	49,0	57,8
	Sangat setuju	43	42,2	42,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**X23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	4,9	4,9	4,9
	Cukup Setuju	16	15,7	15,7	20,6
	Setuju	55	53,9	53,9	74,5
	Sangat setuju	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2,0	2,0	2,0
	Cukup Setuju	11	10,8	10,8	12,7
	Setuju	63	61,8	61,8	74,5
	Sangat setuju	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Cukup Setuju	18	17,6	17,6	18,6
	Setuju	56	54,9	54,9	73,5
	Sangat setuju	27	26,5	26,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	14	13,7	13,7	13,7
	Setuju	62	60,8	60,8	74,5
	Sangat setuju	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Cukup Setuju	20	19,6	19,6	20,6
	Setuju	53	52,0	52,0	72,5
	Sangat setuju	28	27,5	27,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	9,8	9,8	9,8
	Cukup Setuju	43	42,2	42,2	52,0
	Setuju	44	43,1	43,1	95,1
	Sangat setuju	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	5,9	5,9	5,9
	Cukup Setuju	52	51,0	51,0	56,9
	Setuju	39	38,2	38,2	95,1
	Sangat setuju	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	3,9	3,9	3,9
	Cukup Setuju	43	42,2	42,2	46,1
	Setuju	48	47,1	47,1	93,1
	Sangat setuju	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	7,8	7,8	7,8
	Cukup Setuju	42	41,2	41,2	49,0
	Setuju	48	47,1	47,1	96,1
	Sangat setuju	4	3,9	3,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Z25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	8,8	8,8	8,8
	Cukup Setuju	45	44,1	44,1	52,9
	Setuju	44	43,1	43,1	96,1
	Sangat setuju	4	3,9	3,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	7	6,9	6,9	6,9
	Setuju	69	67,6	67,6	74,5
	Sangat setuju	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	8	7,8	7,8	7,8
	Setuju	68	66,7	66,7	74,5
	Sangat setuju	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	18	17,6	17,6	17,6
	Setuju	63	61,8	61,8	79,4
	Sangat setuju	21	20,6	20,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Cukup Setuju	27	26,5	26,5	27,5
	Setuju	53	52,0	52,0	79,4
	Sangat setuju	21	20,6	20,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Y5

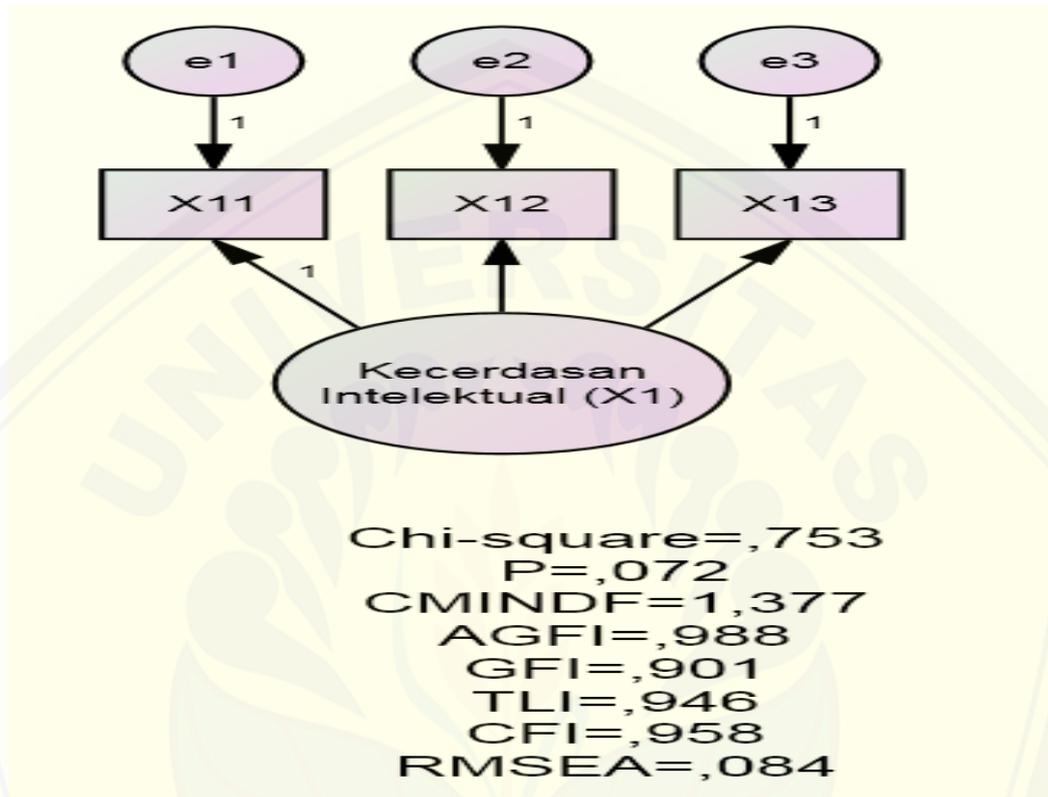
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	5	4,9	4,9	4,9
	Setuju	64	62,7	62,7	67,6
	Sangat setuju	33	32,4	32,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	2,9	2,9	2,9
	Setuju	64	62,7	62,7	65,7
	Sangat setuju	35	34,3	34,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Lampiran 4

HASIL CFA KECERDASAN INTELEKTUAL



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

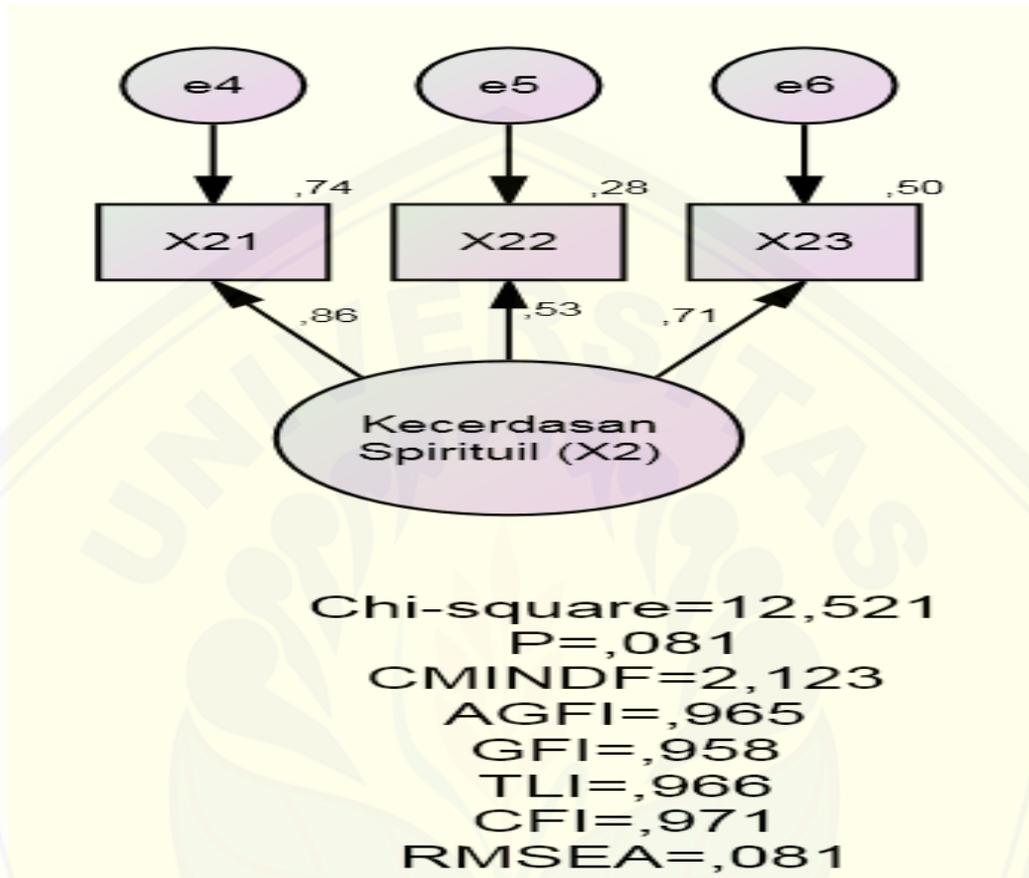
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X11 <--- Kecerdasan_Intelektual (X1)	1,000				
X12 <--- Kecerdasan_Intelektual (X1)	,850	,120	7,097	***	par_1
X13 <--- Kecerdasan_Intelektual (X1)	,833	,108	7,706	***	par_2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X11 <--- Kecerdasan_Intelektual (X1)	,846
X12 <--- Kecerdasan_Intelektual (X1)	,712
X13 <--- Kecerdasan_Intelektual (X1)	,826

Lampiran 5

HASIL CFA KECERDASAN SPIRITUIL



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

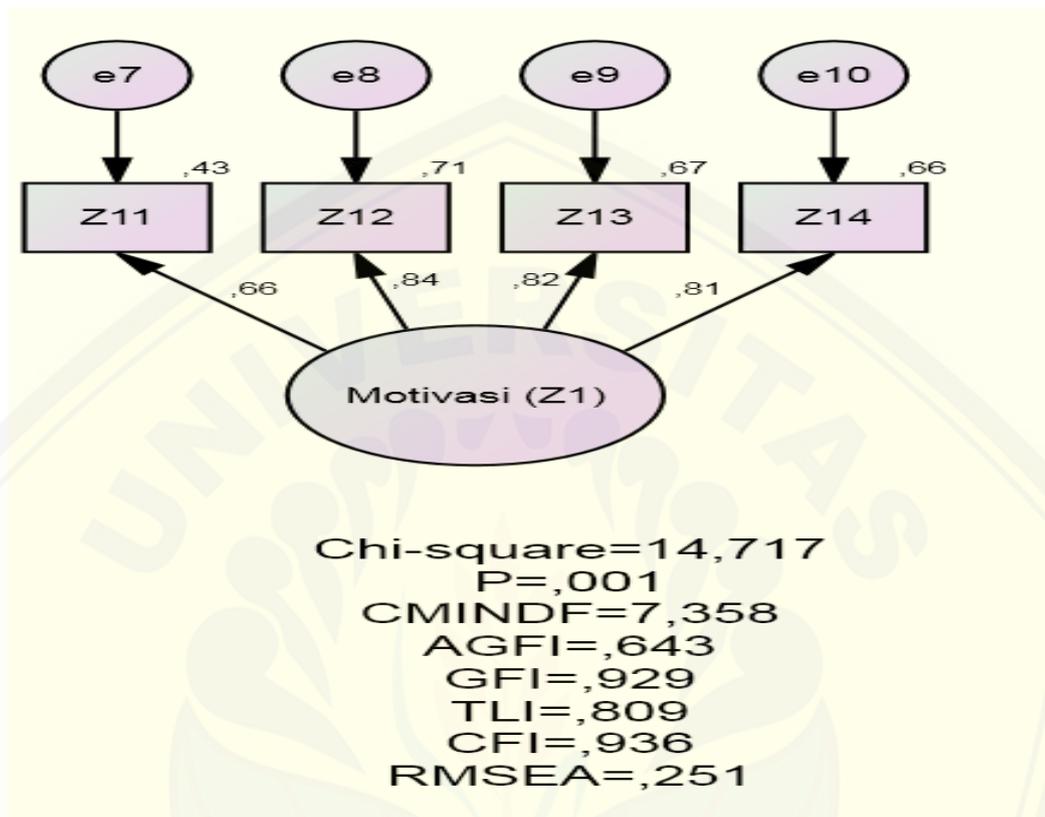
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X21 <--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	1,000				
X22 <--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,487	,116	4,212	***	par_1
X23 <--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,803	,173	4,644	***	par_2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X21 <--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,861
X22 <--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,532
X23 <--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,711

Lampiran 6

HASIL CFA MOTIVASI



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

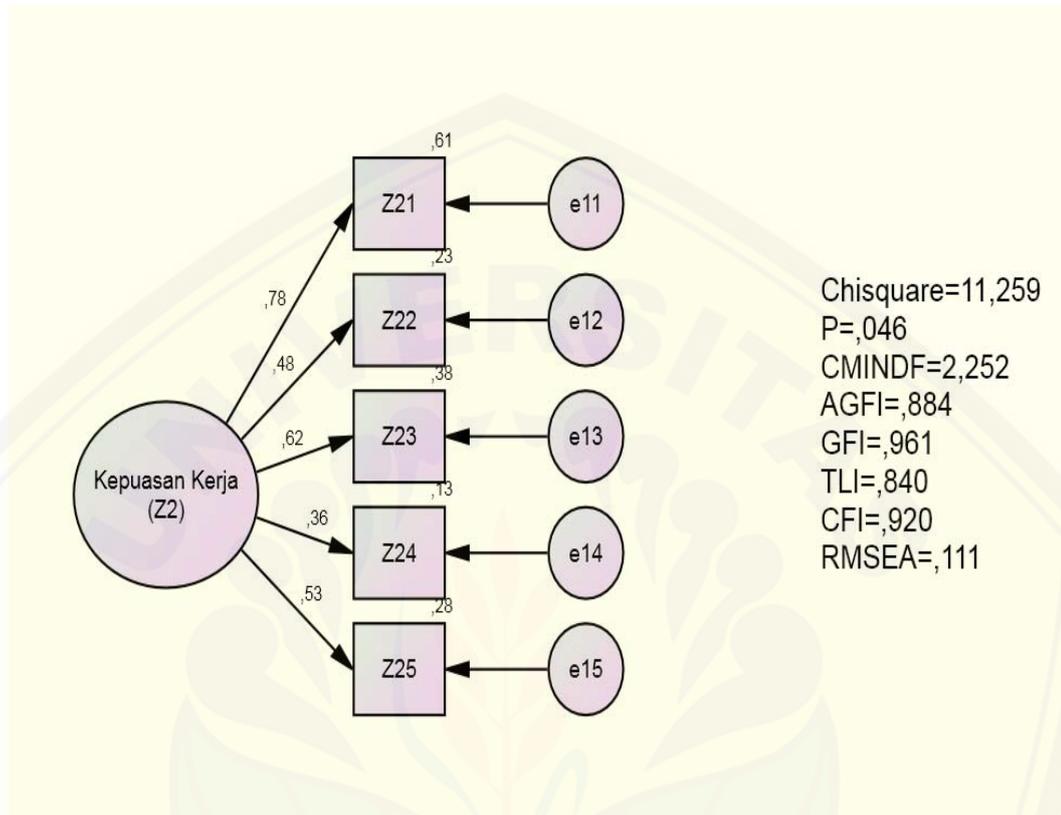
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z11 <--- Motivasi (Z1)	1,000				
Z12 <--- Motivasi (Z1)	1,353	,196	6,887	***	par_1
Z13 <--- Motivasi (Z1)	1,172	,173	6,766	***	par_2
Z14 <--- Motivasi (Z1)	1,345	,200	6,730	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z11 <--- Motivasi (Z1)	,655
Z12 <--- Motivasi (Z1)	,843
Z13 <--- Motivasi (Z1)	,819
Z14 <--- Motivasi (Z1)	,812

Lampiran 7

**HASIL CFA KEPUASAN KERJA**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

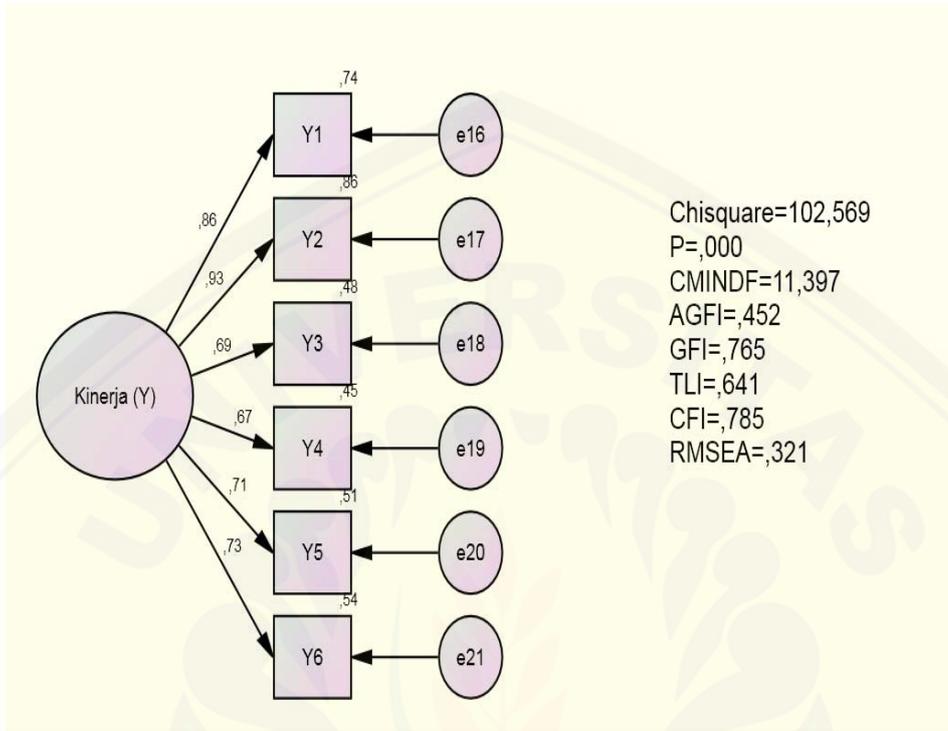
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z21 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	1,000				
Z22 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,570	,147	3,869	***	
Z23 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,735	,160	4,596	***	
Z24 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,441	,146	3,022	,003	
Z25 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,655	,157	4,177	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Z21 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,778
Z22 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,481
Z23 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,619
Z24 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,362
Z25 <--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,531

Lampiran 8

**HASIL CFA KINERJA**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- Kinerja (Y)	1,000				
Y2 <--- Kinerja (Y)	1,102	,086	12,743	***	
Y3 <--- Kinerja (Y)	,923	,115	8,021	***	
Y4 <--- Kinerja (Y)	1,028	,134	7,682	***	
Y5 <--- Kinerja (Y)	,836	,100	8,331	***	
Y6 <--- Kinerja (Y)	,828	,095	8,723	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Y1 <--- Kinerja (Y)	,863
Y2 <--- Kinerja (Y)	,930
Y3 <--- Kinerja (Y)	,693
Y4 <--- Kinerja (Y)	,672
Y5 <--- Kinerja (Y)	,711
Y6 <--- Kinerja (Y)	,734

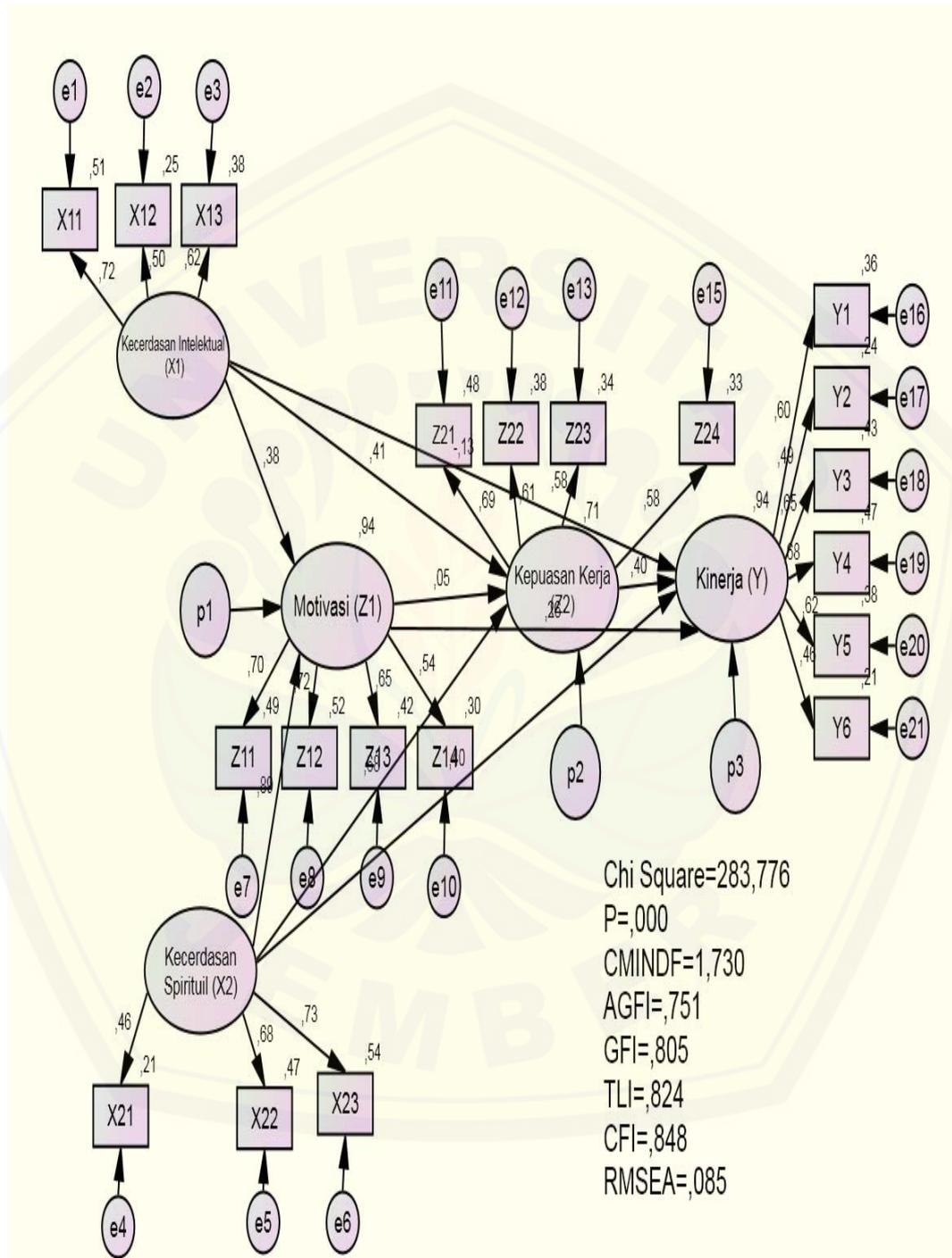
## Lampiran 9

**RELIABILITAS KONSTRUK**

Konstruk	Indikator	<i>Standar Loading</i> ( $\lambda_i$ )	<i>Kuadrat Standar Loading</i> ( $\lambda_i^2$ )	<i>Kesalahan Pengukuran</i> ( $1-\lambda_i^2$ )	<i>Construct Reliability</i> (CR)
Kecerdasan Intelektual (X1)	X11	0,846	0,716	0,284	0,838
	X12	0,712	0,507	0,493	
	X13	0,826	0,682	0,318	
		2,384	1,905	1,095	
Kecerdasan Sprituil (X2)	X21	0,861	0,741	0,259	0,751
	X22	0,532	0,283	0,717	
	X23	0,711	0,506	0,494	
		2,104	1,530	1,470	
Motivasi (Z1)	Z11	0,655	0,429	0,571	0,865
	Z12	0,843	0,711	0,289	
	Z13	0,819	0,671	0,329	
	Z14	0,812	0,659	0,341	
		3,129	2,470	1,530	
Kepuasan Kerja (Z2)	Z2	0,778	0,605	0,395	0,795
	Z2	0,481	0,231	0,769	
	Z2	0,619	0,383	0,617	
	Z2	0,362	0,131	0,869	
	Z2	0,531	0,282	0,718	
		2,771	1,633	3,367	
Kinerja (Y)	Y1	0,863	0,745	0,255	0,885
	Y2	0,93	0,865	0,135	
	Y3	0,693	0,480	0,520	
	Y4	0,672	0,452	0,548	
	Y5	0,711	0,506	0,494	
		3,869	3,047	1,953	

Lampiran 10

**MODEL SEM**



**Analysis Summary****Date and Time**

Date: 10 Juni 2016

Time: 15:01:18

**Title**

Modelsem: 10 Juni 2016 15:01

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 102

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z14	2,000	5,000	,017	,071	-,227	-,468
Y6	2,000	5,000	-,583	-2,404	-,432	-,891
Y5	2,000	5,000	,349	1,438	-,186	-,383
Y4	2,000	5,000	-,024	-,101	-,416	-,857
Y3	2,000	5,000	-,040	-,163	-,308	-,634
Y2	2,000	5,000	-,220	-,906	-,408	-,842
Y1	2,000	5,000	,030	,125	-,228	-,471
Z24	2,000	5,000	-,207	-,854	-,250	-,514
Z23	2,000	5,000	-,140	-,579	-,319	-,657
Z22	2,000	5,000	-,176	-,724	-,560	-1,155
Z21	2,000	5,000	,342	1,411	-,175	-,361
Z11	2,000	5,000	,204	,842	-,278	-,574
Z12	2,000	5,000	,167	,687	-,156	-,322
Z13	2,000	5,000	-,138	-,569	-,581	-1,197
X21	2,000	5,000	-,267	-1,101	-,450	-,927
X22	2,000	5,000	-,082	-,338	-,255	-,526
X23	2,000	5,000	,298	1,229	-,148	-,306
X13	2,000	5,000	,347	1,430	,200	,412
X12	2,000	5,000	-,257	-1,058	-,473	-,975
X11	2,000	5,000	-,300	-1,237	-,485	-1,000
Multivariate					12,490	1,126

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
49	40,570	,004	,351
45	39,473	,006	,119
52	33,954	,026	,508
47	32,628	,037	,525
68	32,414	,039	,368
97	32,016	,043	,278
87	31,911	,044	,166
51	30,562	,061	,287
34	30,457	,063	,191
75	29,437	,080	,292
39	29,131	,085	,251
64	28,802	,092	,224
28	28,456	,099	,208
81	28,077	,108	,205
90	27,460	,123	,268
101	27,250	,128	,233
31	26,266	,157	,437
35	26,215	,159	,352
72	25,805	,172	,394
27	25,674	,177	,344
53	25,331	,189	,370
12	24,831	,208	,463
14	24,805	,209	,378
77	24,777	,210	,301
73	24,241	,232	,414
42	23,902	,247	,462
61	23,272	,276	,634
70	23,249	,277	,558
92	22,445	,317	,791
86	22,381	,320	,746
25	22,178	,331	,751
3	22,120	,334	,702
16	22,055	,338	,653
20	21,983	,341	,605
91	21,839	,349	,589
83	21,620	,361	,608
80	21,483	,369	,591
44	21,440	,372	,530
43	21,229	,384	,549

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
96	21,228	,384	,469
93	21,186	,386	,408
2	20,803	,409	,513
88	20,739	,413	,465
5	20,731	,413	,390
84	20,268	,441	,539
60	20,048	,455	,570
78	19,737	,475	,646
30	19,551	,486	,661
55	19,528	,488	,597
11	19,428	,494	,571
4	19,111	,515	,654
36	19,038	,519	,615
48	18,993	,522	,561
23	18,900	,528	,531
100	18,789	,536	,511
63	18,752	,538	,452
85	18,174	,576	,675
59	18,052	,584	,663
65	17,964	,590	,633
41	17,958	,590	,558
95	17,921	,593	,498
21	17,805	,600	,481
98	17,666	,609	,475
13	17,537	,618	,464
29	17,050	,650	,647
19	17,037	,651	,575
8	16,362	,694	,822
62	16,315	,697	,782
50	16,267	,700	,737
7	16,226	,703	,684
82	16,192	,705	,622
89	16,092	,711	,593
24	15,956	,719	,582
32	15,152	,768	,869
102	15,100	,771	,834
6	15,004	,776	,810
54	14,940	,780	,769
57	14,893	,782	,716
58	14,821	,787	,669

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
33	14,773	,789	,605
99	14,692	,794	,555
40	14,527	,803	,548
1	14,279	,816	,585
10	14,253	,817	,499
26	14,215	,819	,417
37	14,137	,823	,357
69	13,948	,833	,352
9	13,535	,853	,461
38	13,234	,867	,508
17	13,231	,867	,394
79	12,828	,885	,483
76	12,668	,891	,440
67	12,569	,895	,363
46	12,099	,913	,462
66	11,980	,917	,379
15	10,867	,950	,745
71	10,276	,963	,821
94	10,276	,963	,671
18	9,568	,975	,756
22	8,120	,991	,936

**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 210  
 Number of distinct parameters to be estimated: 45  
 Degrees of freedom (210 - 45): 165

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 283,993  
 Degrees of freedom = 165  
 Probability level = ,000

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi (Z1)	<---	Kecerdasan_Spirituil (X2)	,693	,127	5,466	***	par_1
Motivasi (Z1)	<---	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,349	,159	2,201	,028	par_2
Kepuasan Kerja_(Z2)	<---	Motivasi (Z1)	,045	,595	2,075	,040	par_3
Kepuasan Kerja_(Z2)	<---	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,376	,255	1,475	,140	par_5
Kepuasan Kerja_(Z2)	<---	Kecerdasan_Spirituil (X2)	,525	,435	2,206	,028	par_6
Kinerja (Y)	<---	Kepuasan Kerja_(Z2)	,398	,225	2,772	,006	par_4
Kinerja (Y)	<---	Kecerdasan_Spirituil (X2)	,307	,437	2,702	,002	par_7
Kinerja (Y)	<---	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	-,120	,239	-,504	,614	par_8
Kinerja (Y)	<---	Motivasi (Z1)	,257	,556	2,463	,044	par_24
X11	<---	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	1,000				
X12	<---	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,665	,179	3,723	***	par_9
X13	<---	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,855	,262	3,261	,001	par_10
X23	<---	Kecerdasan_Spirituil (X2)	1,000				
X22	<---	Kecerdasan_Spirituil (X2)	,894	,149	6,005	***	par_11
X21	<---	Kecerdasan_Spirituil (X2)	,584	,136	4,283	***	par_12
Z13	<---	Motivasi (Z1)	1,000				
Z12	<---	Motivasi (Z1)	1,111	,156	7,099	***	par_13
Z11	<---	Motivasi (Z1)	1,186	,170	6,992	***	par_14
Z21	<---	Kepuasan Kerja_(Z2)	1,000				
Z22	<---	Kepuasan Kerja_(Z2)	1,121	,169	6,647	***	par_15
Z23	<---	Kepuasan Kerja_(Z2)	,967	,157	6,159	***	par_16
Z24	<---	Kepuasan Kerja_(Z2)	,910	,148	6,153	***	par_17

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<--- Kinerja (Y)	1,000				
Y2	<--- Kinerja (Y)	,875	,193	4,532	***	par_18
Y3	<--- Kinerja (Y)	1,148	,197	5,838	***	par_19
Y4	<--- Kinerja (Y)	1,254	,206	6,095	***	par_20
Y5	<--- Kinerja (Y)	1,004	,180	5,577	***	par_21
Y6	<--- Kinerja (Y)	,741	,170	4,348	***	par_22
Z14	<--- Motivasi (Z1)	,797	,141	5,647	***	par_23

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
Motivasi (Z1)	<--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,894
Motivasi (Z1)	<--- Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,380
Kepuasan Kerja_(Z2)	<--- Motivasi (Z1)	,045
Kepuasan Kerja_(Z2)	<--- Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,414
Kepuasan Kerja_(Z2)	<--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,684
Kinerja (Y)	<--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,403
Kinerja (Y)	<--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,405
Kinerja (Y)	<--- Kecerdasan Intelektual_ (X1)	-,134
Kinerja (Y)	<--- Motivasi (Z1)	,263
X11	<--- Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,716
X12	<--- Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,496
X13	<--- Kecerdasan Intelektual_ (X1)	,617
X23	<--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,733
X22	<--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,682
X21	<--- Kecerdasan_Spirituil (X2)	,463
Z13	<--- Motivasi (Z1)	,650
Z12	<--- Motivasi (Z1)	,719
Z11	<--- Motivasi (Z1)	,702
Z21	<--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,692
Z22	<--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,613
Z23	<--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,580
Z24	<--- Kepuasan Kerja_(Z2)	,578
Y1	<--- Kinerja (Y)	,599
Y2	<--- Kinerja (Y)	,487
Y3	<--- Kinerja (Y)	,655
Y4	<--- Kinerja (Y)	,684
Y5	<--- Kinerja (Y)	,618
Y6	<--- Kinerja (Y)	,463
Z14	<--- Motivasi (Z1)	,544

## Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	Kecerdasan_Spirituil (X2)	Motivasi (Z1)	Kepuasan Kerja_(Z2)	Kinerja (Y)
Motivasi (Z1)	,380	,894	,000	,000	,000
Kepuasan Kerja_(Z2)	,431	,725	,045	,000	,000
Kinerja (Y)	,140	,933	,282	,403	,000
Z14	,207	,486	,544	,000	,000
Y6	,065	,432	,131	,187	,463
Y5	,086	,576	,174	,249	,618
Y4	,096	,638	,193	,276	,684
Y3	,092	,611	,185	,264	,655
Y2	,068	,454	,137	,196	,487
Y1	,084	,559	,169	,242	,599
Z24	,249	,419	,026	,578	,000
Z23	,250	,420	,026	,580	,000
Z22	,264	,444	,028	,613	,000
Z21	,298	,501	,031	,692	,000
Z11	,267	,627	,702	,000	,000
Z12	,274	,643	,719	,000	,000
Z13	,247	,581	,650	,000	,000
X21	,000	,463	,000	,000	,000
X22	,000	,682	,000	,000	,000
X23	,000	,733	,000	,000	,000
X13	,617	,000	,000	,000	,000
X12	,496	,000	,000	,000	,000
X11	,716	,000	,000	,000	,000

## Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	Kecerdasan_Spirituil (X2)	Motivasi (Z1)	Kepuasan Kerja_(Z2)	Kinerja (Y)
Motivasi (Z1)	,380	,894	,000	,000	,000
Kepuasan Kerja_(Z2)	,414	,684	,045	,000	,000
Kinerja (Y)	-,134	,405	,263	,403	,000
Z14	,000	,000	,544	,000	,000
Y6	,000	,000	,000	,000	,463
Y5	,000	,000	,000	,000	,618
Y4	,000	,000	,000	,000	,684
Y3	,000	,000	,000	,000	,655
Y2	,000	,000	,000	,000	,487
Y1	,000	,000	,000	,000	,599
Z24	,000	,000	,000	,578	,000
Z23	,000	,000	,000	,580	,000
Z22	,000	,000	,000	,613	,000
Z21	,000	,000	,000	,692	,000
Z11	,000	,000	,702	,000	,000
Z12	,000	,000	,719	,000	,000
Z13	,000	,000	,650	,000	,000
X21	,000	,463	,000	,000	,000
X22	,000	,682	,000	,000	,000
X23	,000	,733	,000	,000	,000
X13	,617	,000	,000	,000	,000
X12	,496	,000	,000	,000	,000
X11	,716	,000	,000	,000	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kecerdasan Intelektual_ (X1)	Kecerdasan_Spirituil (X2)	Motivasi (Z1)	Kepuasan Kerja_(Z2)	Kinerja (Y)
Motivasi (Z1)	,000	,000	,000	,000	,000
Kepuasan Kerja_(Z2)	,017	,041	,000	,000	,000
Kinerja (Y)	,274	,528	,018	,000	,000
Z14	,207	,486	,000	,000	,000
Y6	,065	,432	,131	,187	,000
Y5	,086	,576	,174	,249	,000
Y4	,096	,638	,193	,276	,000
Y3	,092	,611	,185	,264	,000
Y2	,068	,454	,137	,196	,000
Y1	,084	,559	,169	,242	,000
Z24	,249	,419	,026	,000	,000
Z23	,250	,420	,026	,000	,000
Z22	,264	,444	,028	,000	,000
Z21	,298	,501	,031	,000	,000
Z11	,267	,627	,000	,000	,000
Z12	,274	,643	,000	,000	,000
Z13	,247	,581	,000	,000	,000
X21	,000	,000	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000	,000

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	283,776	164	,000	1,730
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	976,693	190	,000	5,140

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,078	,805	,751	,629
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,186	,251	,172	,227

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,709	,663	,853	,824	,848
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,863	,612	,732
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	119,776	76,934	170,484
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	786,693	692,726	888,166

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,810	1,186	,762	1,688
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,670	7,789	6,859	8,794

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,085	,068	,101	,001
Independence model	,202	,190	,215	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	375,776	399,926	496,525	542,525
Saturated model	420,000	530,250	971,244	1181,244
Independence model	1016,693	1027,193	1069,193	1089,193

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,721	3,296	4,223	3,960
Saturated model	4,158	4,158	4,158	5,250
Independence model	10,066	9,136	11,071	10,170

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	70	75
Independence model	24	25