



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PKWT PADA PT. KERETA API  
INDONESIA (PERSERO) DAOP IX JEMBER DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION ON  
CONTRACT EMPLOYEES IN PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)  
DAOP IX JEMBER WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS  
INTERVENING VARIABLE*

**TESIS**

Oleh :  
**FLORENCIA DYAH KRISTANTI**  
NIM. 140820101015

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PKWT PADA PT. KERETA API  
INDONESIA (PERSERO) DAOP IX JEMBER DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

*The Influence Of Leadership Style And Job Satisfaction On Contract employees  
In PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember With Organizational  
Commitmet As Intervening Variable*

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister  
Manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

**FLORENCIA DYAH KRISTANTI**

**NIM. 140820101015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Florencia Dyah Kristanti  
NIM : 140820101015  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASA  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PKWT PADA PT.  
KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP IX JEMBER  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa tesis yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 14 Februari 2018

Yang menyatakan,

Florencia Dyah Kristanti  
NIM. 140820101015

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KEPUASA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PKWT PADA PT. KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DAOP IX JEMBER DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING

Nama Mahasiswa : Florencia Dyah Kristanti  
NIM : 140820101015  
Jurusan : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 14 Februari 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.  
NIP. 19600413 198603 1 002

Dr. Bambang Irawan, M.Si.  
NIP. 1 19610317 198802 1 001

Menyetujui,  
Ketua Program Studi  
S2 Manajemen

Dr. Hari Sukarno, M.M.  
NIP. 19610530 198802 1 001

**JUDUL TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASA KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PKWT PADA PT. KERETA API  
INDONESIA (PERSERO) DAOP IX JEMBER DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Florencia Dyah Kristanti

NIM : 140820101015

Jurusan : Magister Manajemen

telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

.....

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 : Dr. Purnamie Titisari, S.E, M.Si. : (.....)**  
**NIP 19750106 200003 2 001**

**Sekretaris : Dr. Sri Wahyu Lelly HS., S.E, M.Si. : (.....)**  
**NIP 19740502 200003 2 001**

**Anggota : Dr. Siti Komariyah, S.E, M.Si. : (.....)**  
**NIP 19710610 200112 2 002**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember



**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak.**  
**NIP. 197107271995121001**

## PERSEMBAHAN

Puji Tuhan, saya panjatkan kepada Allah Bapa kami Yesus Kristus. Tesis ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terimakasih yang tidak terkira kepada:

1. Ibu tercinta yang telah memberikan doa, cinta kasih, dan semangat baik materiil maupun non materiil yang tiada batasnya.
2. Keluarga besarku yang tiada henti memberikan dukungan.
3. Sahabat-sahabat terbaikku dan teman-teman Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Angkatan 2014 terima kasih atas pemberian semangat serta doanya.

Almater Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
UNIVERSITAS JEMBER yang kubanggakan.

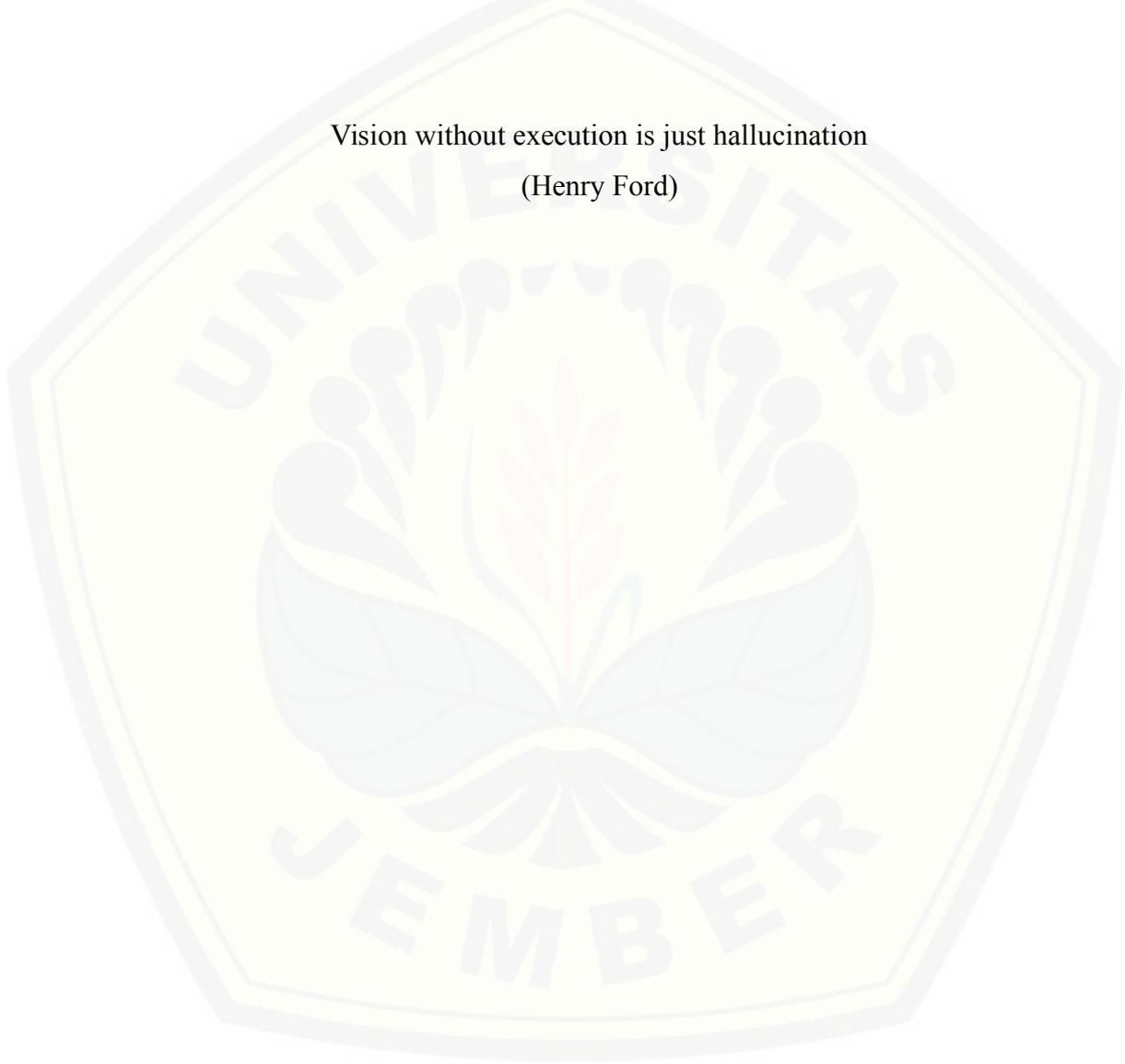
**MOTTO**

Sebab itu janganlah kamu kuatir akan hari besok, karena hari besok mempunyai kesusahannya sendiri. Kesusahan sehari cukuplah untuk sehari.

(Matius 6:34)

Vision without execution is just hallucination

(Henry Ford)



**ABSTRAKSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PKWT PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP IX JEMBER DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING; FLORENCIA DYAH KRISTANTI; NIM 140820101015; 2018; 121 halaman; Program Studi Magister Manajemen; Program Pasca Sarjana; Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Jember**

Untuk mencapai tujuan suatu perusahaan maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik dan dapat memberikan dampak kemajuan bagi perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan peningkatan sumber daya manusia untuk mendukung hal tersebut. Peningkatan sumber daya manusia yang tercermin dari kinerja pegawai memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PKWT pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening. Populasi terdiri dari 126 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari variabel eksogen terhadap variabel intervening, begitu pula variabel eksogen berpengaruh positif terhadap variabel endogen.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja, Komitmen Organisasional**

**ABSTRACT**

**The Influence of Leadership Style And Job Satisfaction On Contract Employees In PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember With Organizational Commitment As Intervening Variable;** Florencia Dyah Kristanti; NIM 140820101015; 2018; 121 pages; Management Master"s Degree Study Program; Postgraduate Program; Economics and Business Faculty; University of Jember.

To achieve the goals of company hence required qualified human resources. The quality human resources are expected to produce a good performance and can provide advancement for the company. Therefore it takes an increasing quality in human resources to support it. The increasing quality of human resources reflected in the performance of employees has many factors that influence it like leadership style, job satisfaction, and organizational commitment.

The purpose of this research are to see the influence of leadership style and job satisfaction on contract employee performance in PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember with organizational commitment as intervening variable. The population contains 126 people using saturated sample. Result of research indicate the existence of significant influence from eksogenous variable to intervening variable, also eksogenous variable have significant effect to endogen variable.

Kata Kunci : Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance, Commitment Organizational

## PRAKATA

Puji Tuhan peneliti panjatkan kepada Allah Bapa kami Yesus Kristus yang senantiasa memberkati dan member jalan sehingga terselesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PKWT pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variable Intervening”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program pasca sarjana pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan tesis ini mampu terselesaikan. Tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Hari Sukarno, M.M, selaku Ketua Program Studi S2 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Prof. Dr. Raden Andi Sularso MSM, selaku Dosen Pembimbing Utama yang selalu memberikan ilmu, petunjuk, ide, koreksi dan motivasi serta meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penelitian dan penyusunan skripsi sehingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak Dr. Bambang Irawan, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan dukungan terbaik selama penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Purnamie Titisari S.e., M.Si, Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si, dan Ibu Dr. Siti Komariyah S.E., M.Si. selaku Dosen penguji yang telah memberikan saran bagi penulis.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember atas ilmu yang diajarkan.

7. Seluruh staf administrasi dan staf akademik Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Manajemen.
8. Seluruh pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember Yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang selalu memberikan dukungan, berbagi ilmu dan pengalaman.
10. Yang terhormat Ibu Penulis Mth. Tatiek Wuryaningsih, adik penulis Stefanus Christian atas doa dan dukungannya selama ini.
11. Yang terkasih Daviq atas kasih sayang dan penuh kesabaran menemani penulis melewati masa-masa sulit selama penyusunan tesis.
12. Seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan, dan dorongan serta semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih atas kesediaannya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan tesis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan ilmu yang dimiliki penulis sehingga penulis. Besar harapan penulis Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 14 Februari 2018

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAKSI</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Manajemen .....	10
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	11
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	16
2.1.5 Kinerja .....	17
2.1.6 Komitmen Organisasional.....	19

2.2 Penelitian Terdahulu .....	20
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL .....</b>	<b>23</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	23
3.2 Hipotesis .....	24
3.2.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember.....	24
3.2.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	25
3.2.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	25
3.2.4 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	26
3.2.5 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	26
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	28
4.2 Populasi dan Sample Penelitian .....	28
4.3 Variabel Penelitian .....	29
4.3.1 Variabel Eksogen (Eksogenous Variable) .....	29
4.3.2 Variabel Endogen (Endogenous Variable) .....	30
4.3.3 Variabel Intervening .....	31
4.4. Teknik Pengumpulan Data .....	34
4.5 Instrumen Penelitian .....	35
4.5.1 Uji Validitas .....	35
4.5.2 Uji Reliabilitas .....	35
4.6 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	36
4.6.1 Analisis Statistif Deskriptif .....	37
4.6.2 Analisi Statistik Inferensial: SEM.....	37
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	46
5.1.1 Sejarah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) .....	46

5.1.2 Perubahan Nama Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) .....	48
5.1.3 Visi dan Misi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) .....	49
5.1.4 Falsafah dan Budaya Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) .....	49
5.1.5 Daerah Operasi Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) .....	50
5.2 Hasil Penelitian .....	50
5.2.1 Hasil Deskriptif Responden .....	50
5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	51
5.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	54
5.2.4 Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	57
5.2.5 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	58
5.2.6 Pengaruh Antar Variabel .....	62
5.3 Pembahasan .....	65
5.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	65
5.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	66
5.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	68
5.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	69
5.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember .....	70
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>73</b>
6.1 Kesimpulan .....	73
6.2 Saran .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>80</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Program dan Realisasi Pendapatan PT. KAI Daop IX Jember .....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai PKWT Daop IX Jember .....	29
Tabel 4.2 Operasional Variabel Penelitian .....	31
Tabel 4.3 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	42
Tabel 5.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden .....	50
Tabel 5.2 Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden .....	52
Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas .....	55
Tabel 5.4 Hasil Uji Reliabilitas .....	56
Tabel 5.5 Indeks Kesesuaian SEM .....	60
Tabel 5.6 Hasil Uji Kausalitas .....	60
Tabel 5.7 Pengaruh Langsung Variabel .....	63
Tabel 5.8 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel .....	64
Tabel 5.9 Pengaruh Total Antar Variabel .....	64

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian .....	23
Gambar 4.1 Diagram jalur untuk SEM berdasarkan variabel penelitian .....	40
Gambar 4.2 Model SEM berdasarkan variabel penelitian .....	41
Gambar 5.1 Hasil Analisis SEM .....	59



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	78
Lampiran 2 Rekapitulasi Data Jawaban Responden .....	84
Lampiran 3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	91
Lampiran 4 Hasil Analisis Structural Equation Model (SEM) .....	100



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi saat ini menyebabkan persaingan menjadi sangat ketat antar perusahaan. Munculnya perusahaan-perusahaan baru dengan berbagai inovasi menciptakan krisis bagi perusahaan yang tidak mengikuti perkembangan jaman saat ini. Begitu pula inovasi dalam bidang transportasi yang persaingannya sangat ketat. Selain inovasi yang harus ditingkatkan, manajemen dalam suatu perusahaan harus siap untuk menerima teknologi-teknologi baru yang ada. Menurut Robbins dan Coulter (1999) manajemen berfungsi sebagai perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Manajemen yang baik dapat mengembangkan rencana perusahaan, mengerjakan, mengarahkan, dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang ada sehingga inovasi yang dijalankan sesuai dan mendukung tujuan perusahaan.

Ketatnya persaingan dalam industri transportasi selain harus menyiapkan inovasi yang baru harus direspon dengan menyiapkan pegawai untuk bekerja lebih profesional dan lebih memikirkan kepentingan bisnis serta perusahaan secara makro. Dalam hal ini, pegawai memiliki peranan penting bagi tercapainya tujuan perusahaan, untuk itu diperlukan pegawai yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan selalu mencari sumber daya yang memiliki kualitas terbaik yang layak bagi perusahaan tersebut dan berlomba-lomba mencari kandidat terbaik dalam upaya peningkatan kualitas perusahaan itu sendiri.

Dalam pencarian sumber daya manusia yang berkualitas, tidak jarang perusahaan melakukan perjanjian kerja terlebih dahulu yang tertuang pada perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT). Menurut Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.100/MEN/IV/2004 tentang Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) adalah

perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerja tertentu.

Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan membatasi jenis-jenis pekerjaan yang boleh diikat dengan perjanjian kerja waktu tertentu.

Jenis dan sifat pekerjaan yang diperbolehkan menggunakan PKWT, antara lain:

1. Pekerjaan yang selesai sekali atau sementara sifatnya yang penyelesaiannya paling lama tiga tahun
2. Pekerjaan Musiman
3. Pekerjaan yang terkait dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan
4. Pekerjaan harian/ Pekerja lepas

Dalam masa perjanjian kerja waktu tertentu, perusahaan menilai hasil kerja pegawai. Hasil kerja pegawai digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menjadikan pegawai PKWT diangkat menjadi pegawai tetap atau disebut pegawai perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT). Jangka waktu dari PKWT sendiri paling lama dua tahun dan hanya boleh diperpanjang satu kali untuk jangka waktu paling lama satu tahun (UU Ketenagakerjaan No.13/2003 pasal 59 ayat 4). Namun, pegawai PKWT sekarang ini menjalani perjanjian kerja lebih dari waktu yang telah ditetapkan pemerintah. Hal ini berlaku pula pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang memperlakukan pegawai dengan melakukan ikatan kerja melalui PKWT yang akan terus diperpanjang ketika batas waktu perjanjian tersebut telah selesai.

Status pegawai PKWT yang tidak memiliki jenjang karir tentu akan memengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang berstatus pekerja tetap akan memiliki kecenderungan kepuasan kerja yang baik dibandingkan dengan mereka yang masih berstatus sebagai PKWT. Status PKWT memberikan rasa tidak aman bagi pegawai karena bisa saja status mereka tidak meningkat menjadi PKWTT. Hal tersebutlah yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Apabila kepuasan kerja baik maka hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Selain status kepegawaian

terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, Schmidt (2013) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), kemajuan (*advancement*), sedangkan fenomena di atas tidak mendukung teori tersebut. Hal ini dibuktikan dari pegawai PKWT yang tidak mendapatkan kepastian pengangkatan untuk menjadi pegawai tetap atau pegawai PKWTT. Yang berarti pegawai PKWT tidak mendapatkan gaji atau upah yang pantas atas hasil kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Sedangkan menurut Setiawan dan Ghozali (2006:159) Kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan pegawai berhubungan dengan sistem nilai dari masyarakat tempat perusahaan itu berada. Kepuasan kerja inilah yang nantinya akan mempengaruhi kinerja pegawai (Wayan, 2015). Kinerja pegawai adalah hal terpenting dalam perusahaan karena keberhasilan dari pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan itu sendiri. Perusahaan perlu tahu bagaimana cara menjaga kinerja pegawai agar tetap stabil dan baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain dari kepuasan pegawai, Menurut Wirawan (2009) kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal pegawai atau pegawai. Faktor-faktor inilah yang nantinya akan menjadi penentu bagaimana kinerja karyawan suatu perusahaan. maka dari itu setiap perusahaan selalu berusaha memenuhi faktor-faktor yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Faktor lain yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan (Sunarcaya, 2008).

Kepemimpin merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam perusahaan tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan ditunjang oleh peran dari seorang

pemimpin dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya. Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang efektif diperlukan pemimpin yang berkualitas dan profesional yang mampu memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dimana gaya pemimpin yang otoriter akan menyebabkan kinerja karyawan terganggu. Sehingga karyawan yang bekerja akan menjadi tertekan dan kurang bersemangat untuk bekerja.

Bass (2008) mengemukakan bahwa dalam situasi saat ini diperlukan para pemimpin organisasi yang mampu menghadapi perubahan secara berkesinambungan. Organisasi dapat bersaing dalam situasi ekonomi yang berubah secara cepat, kepemimpinan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi serta pengembangan potensi dan kinerja bawahannya. Tanpa adanya dukungan antara pemimpin ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi. Pemimpin mengubah bawahannya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama.

Siagian (1998) juga memperkuat pendapat tersebut dengan menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi tersebut. Pfeffer dalam Herlina (1998) mengatakan bahwa pada sejumlah perusahaan untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan, tidak lagi hanya bergantung pada teknologi, hak paten, ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja (sumber daya manusia).

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang cukup penting untuk tercapainya tujuan organisasi. Dan hal ini tidak terlepas dari karyawan yang dipimpinnya, seberapa jauh sifat, sikap dan kemampuan karyawan dalam menterjemahkan keinginan pemimpin untuk menghasilkan prestasi kerja yang maksimal. Davis (1996) juga

menegaskan bahwa tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong kelompok ke arah tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dengan sumber daya-sumber daya yang tersedia, sehingga prestasi kerja mereka meningkat. Lebih lanjut dikemukakan oleh Mangkunegara (2010) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Dalam faktor organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang terkait. Menurut Stephen P. Robbins (2005) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Sikap dari pimpinan dapat menjadi contoh dan teladan bagi bawahannya dalam menjalankan tugas dan dalam pekerjaannya. Gaya kepemimpinan dapat terlihat dari ucapan, sikap tingkah laku pemimpin yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain.

Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) atau yang biasa disebut PT. KAI, perubahan kepemimpinan memiliki waktu yang relatif cepat dan tidak beraturan. Perubahan kepemimpinan akan menyebabkan gaya kepemimpinan yang berbeda pula dan hal ini berdampak pula pada kinerja pegawai (Sehfudin, 2011) dan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Trang (2013) dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ma`mun (2012) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hal serupa dikatakan oleh Rosmiyati (2013) dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari konstruksi kajian teoritis dan kajian empiris di atas maka dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai baik itu pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Salah satu variabel lain yang dapat menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja. Komitmen organisasional merupakan sebuah interpretasi dari individu yang berbentuk keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan

yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Sementara komitmen organisasional yang terkait dengan pekerjaan akan bersinggungan dengan banyak hal dalam lingkup organisasi. Untuk Komitmen organisasional dapat dipandang pada beberapa konteks meliputi komitmen organisasional karyawan pada atasan, rekan kerja, pekerjaan atau organisasi itu sendiri.

Komitmen organisasional adalah kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi organisasi dan terus ingin berpartisipasi secara aktif pada organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki (2008) menyatakan bahwa Komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Miner (2000) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini ditandai dengan tiga hal, yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Menurut Khikmah (2005) komitmen organisasi sebagai nilai personal, yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada perusahaan. Komitmen yang kuat memungkinkan setiap pegawai untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya atau perusahaannya. setiap perusahaan menginginkan pegawai yang memiliki loyalitas tinggi dengan kinerja yang baik.

Dalam penelitian yang dilakukan Arishanti (2009) dikemukakan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang hampir serupa juga dilakukan oleh Ma'mun (2012) dikemukakan pula bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan indikator komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif, dan komitmen organisasi berkelanjutan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Mustika (2013) memiliki hasil yang berbeda yaitu, komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan khususnya pendapatan dari perusahaan tersebut. kinerja yang baik dapat dilihat dari pertumbuhan pendapatan secara konsisten adapaun perbandingan pendapatan dari tahun 2014-2016 PT. Kereta Api Indonesia Daop IX Jember. Laporan pendapatan tahunan dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 **Program dan Realisasi Pendapatan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember**

Tahun	Program	Realisasi	Presentase
2014	Rp 71.303.803.000	Rp 79.144.088.000	111
2015	Rp 119.224.783.000	Rp 102.702.167.500	86
2016	Rp 104.331.191.000	Rp 102.447.502.000	98

Sumber: Laporan Tahunan Pendapatan PT. KAI

Pada table 1.1 dapat diketahui bahwa PT. KAI Daop IX Jember memiliki penurunan pendapatan sehingga tidak mencapai target yang elah ditetapkan oleh perusahaan. Penurunan pendapat tersebut menunjukkan bahwa tujuan perusahaan belum tercapai dengan baik. Hal ini menjadi masalah yang sangat serius bagi perusahaan karena dengan menurunnya pendapatan suatu perusahaan maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah diuraikan di atas yang menunjukkan hasil kontradiktif tersebut, maka dilakukanlah peneliitian ini, dalam bentuk tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PKWT Pada PT. KAI Daop IX Jember Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. KAI Daop IX Jember.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi manajer perusahaan, penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi mengenai kepuasan kerja para pegawai PKWT agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan.
- b. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi pembaca dan tambahan informasi bagi pihak lain yang ingin mempelajari tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada PT. KAI Daop IX Jember dengan komitmen perusahaan sebagai variabel intervening.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai PKWT.

## Bab II

### Tinjauan Pustaka

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu juga, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* berasal dari kata *manage* yang memiliki arti mengatur. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner dan Freeman dalam Safroni, 2012:44). Menurut Robins dan Coulter (2012) manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja orang yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut sehingga menjadi efektif dan efisien. Efisien dalam hal ini berarti memperoleh output terbesar dengan input yang terkecil. Efisien mengacu pada penggunaan sumber daya secara benar sehingga seringkali efisiensi digambarkan sebagai “melakukan sesuatu dengan benar”. Sedangkan efektif sering digambarkan sebagai “melakukan sesuatu yang benar”, yang berarti melakukan segala aktivitas yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2013:1) mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang melibatkan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

##### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2011: 2) manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai suatu alat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-

kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Mathis dan Jackson (2012:5) MSDM dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Hasibuan (2013) menyatakan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai alat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah (MSDM) adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur peranan tenaga kerja dengan melibatkan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo (2005:17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Gibson, James L. et.al., (1982:178) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bahkan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan.

Menurut Davis (1985), gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya. Sedarmayanti (2009:131) berpendapat bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap

yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.

Menurut Robbins (2008:342) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

## 1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik, antara lain:

### a. Visi dan artikulasi

Pemimpin kharismatik memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status sekarang, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

### b. Rasio personal

Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

### c. Peka terhadap lingkungan

Pemimpin mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

### d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut

Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka

### e. Perilaku tidak konvensional

Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional, antara lain:

### a. Penghargaan Bersyarat (*Contingent Reward*)

Pemimpin menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang baik dan mengakui pencapaian yang diperoleh. Indikator menjelaskan secara jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima oleh bawahannya apabila tujuan kinerja dapat tercapai.

### b. Manajemen Pengecualian-aktif (*Management by Exception-Active*)

Pemimpin mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan-tindakan perbaikan. Indikator memusatkan perhatiannya secara penuh dalam mengatasi berbagai masalah, keluhan dan kegagalan.

### c. Manajemen Pengecualian-pasif (*Management by Exception-Passive*)

Pemimpin mengintervensi hanya jika standar tidak tercapai. Indikator bersikap bahwa berbagai masalah harus menjadi kronis sebelum mengambil tindakan.

### d. *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu)

Pemimpin memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.

## 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (2003) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menghasilkan produktivitas, dimensi/elemen tipe/gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi suatu organisasi agar terciptanya tujuan.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional, antara lain:

a. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Indikator, lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi

b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Indikator, menunjukkan keyakinan bahwa berbagai tujuan akan tercapai.

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Indikatornya mengajak pegawai untuk melihat berbagai masalah dari banyak sudut pandang yang berbeda

d. *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu)

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut. Indikatornya mempertimbangkan bahwa pegawai sebagai individu memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda dari yang lain.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Karakteristik yang dimiliki pemimpin visioner, antara lain:

- a. Berwawasan ke masa depan  
Pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang.
- b. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola „mimpi“ menjadi kenyataan  
Pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki.
- c. Mampu mengubah visi ke dalam aksi  
Pemimpin dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan
- d. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya  
Pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai – nilai luhur yang ada di bangsa ini.
- e. Membangun hubungan (relationship) secara efektif  
Pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya.
- f. Inovatif dan proaktif  
Pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati langkah – langkah kedepan dan isu – isu terbaru tentang organisasi/instansi.

## 2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain atau mempunyai hubungan beberapa

jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Hariandja, 2009:290). Menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu perasaan positif yang kemudian membawa dampak perilaku yang positif dalam diri seseorang. Robbins dan Judge (2013:108) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain.

Menurut Hasibuan (2008:202) indikator kepuasan kerja adalah:

1. Menyenangi pekerjaannya;
2. mencintai pekerjaannya;
3. moral kerja;
4. kedisiplinan;
5. prestasi kerja;

Sedangkan indikator-indikator kepuasan kerja menurut Schmidt (2013) antara lain:

1. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian atau penerimaan merupakan sikap yang dimiliki oleh karyawan dalam menjaankan tugas dan tanggung jawab yang di bebankan kepadanya.

Kepuasan kerja yang baik dapat diaplikasikan dengan sikap untuk selalu

mementingkan prioritas pekerjaan dan berusaha yang terbaik demi kemajuan perusahaan.

2. Pengakuan (*recognition*)

Pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang baik apabila seluruh hasil pekerjaan yang dilakukan selalu mendapatkan pengakuan dan reward yang adil sesuai dengan apa yang ia lakukan.

3. Kemajuan (*advancement*)

Kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari kemajuan yang ia miliki baik dalam hal kompetensi maupun prestasi kerjanya.

## 2.1.5 Kinerja

Arti dari kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* yang disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moehorionto, 2012:69). Dalam kamus umum Bahasa Indonesia menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat.

Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas selalu berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas sesuai loyalitas dalam bekerja untuk pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi (Schemerhorn *et al.*, 2011: 91). Hal yang hampir serupa dikatakan oleh Amstrong dan Baron (1998:15) bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu *input, process, output, outcome* (Amstrong, 1998:32)

*Input* : *The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their atribute)*

*Process* : *How individula believe in carrying out their work: the behavioral competence bring to full their accountability*

*Output* : *The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their tasks*

*Outcome : The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, department, unit, and function and ultimately, the organization.*

Menurut Mangkunegara dalam Umam (2010;189), menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi, faktor ini terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai kearah pencapaian tujuan kerja.
3. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

Faktor kinerja akan mempengaruhi kinerja pegawai yang dapat dilihat melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan cara untuk mengukur kontribusi-kontribusi dari diri individu dalam organisasi. Dalam penilaian kinerja, terlebih dahulu indikator penilaian terlebih dahulu. Hal ini untuk memudahkan dalam penilaian kinerja. Menurut Robbins (2006) terdapat 5 indikator kinerja pegawai, antara lain:

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Ketepatan waktu,
4. Efektivitas,
5. Kemandirian

## **2.1.6 Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah kesetiaan individu terhadap suatu organisasi. Luthans (1995;130) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai 1) keinginan yang kuat untuk mempertahankan suatu anggota organisasi tertentu; 2)

sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi; 3) keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Robbins (2012;136) memandang komitmen organisasi sebagai suatu nilai kesetiaan secara totalitas untuk organisasi. Robbins mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan.

Mayer dan Greenberg (2002) menerangkan Komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen indikator yang berbeda. Ketiga komponen tersebut pada prinsipnya menjelaskan perbedaan alasan mengapa individu memilih untuk tetap tinggal di dalam organisasi, meliputi (*affective, normative, continuance*):

1. *Affective commitment (agreement with organization)*, merupakan kekuatan dari keinginan orang-orang untuk melanjutkan bekerja dalam suatu organisasi disebabkan mereka menyetujui nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Orang-orang yang mempunyai derajat tingkat komitmen yang tinggi cenderung menginginkan untuk tetap tinggal di dalam organisasi sebab mereka mendukung apa yang organisasi lakukan.
2. *Normative commitment (social pressure to remain)*, mengacu pada perasaan karyawan mengenai kewajiban untuk tinggal di suatu organisasi. Orang-orang yang mempunyai derajat tingkat tinggi *normative commitment* memperhatikan apa yang akan dipikirkan oleh orang lain tentang mereka bila mereka meninggalkan organisasi. Mereka akan bersifat segan untuk mengecewakan pemberi kerja mereka dan mereka merasa orang lain mempunyai pandangan kurang baik bila mereka berhenti dalam bekerja.
3. *Continuance commitment (lack of options)*, mengacu pada kekuatan keinginan seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi dalam kaitan dengan kepercayaan tentang kemungkinan biaya yang mahal pada saat ia meninggalkan organisasi. Bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi dari tahun ke tahun dan mendapatkan rencana pensiun, persahabatan yang erat, mereka merasa terikat untuk terus tinggal dalam pekerjaan mereka yang sederhana sebab mereka tidak mau mengambil resiko gagal.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional dalam mengembangkan penelitian ini tercantum pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Judul	Variabel	Metode Analisis	Kesimpulan
1.	Pengaruh Budaya dan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Klara Innata Arishanti (2009: Universitas Gunadarma)	1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasional 3. Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Berganda	1. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang). Arif Sehfudin (2011: Universitas Diponegoro Semarang)	1. Gaya kepemimpinan 2. Komunikasi organisasi 3. Motivasi kerja 4. Kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir Pada Organisasi dan Kinerja. Ma'mun STIE AMKOP Makassar (2012: STIE AMKOP Makassar)	1. Gaya kepemimpinan 2. Budaya organisasi 3. Pengembangan karir 4. Komitmen organisasi 5. Kinerja pegawai	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. 2. Gaya kepemimpinan memberi pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

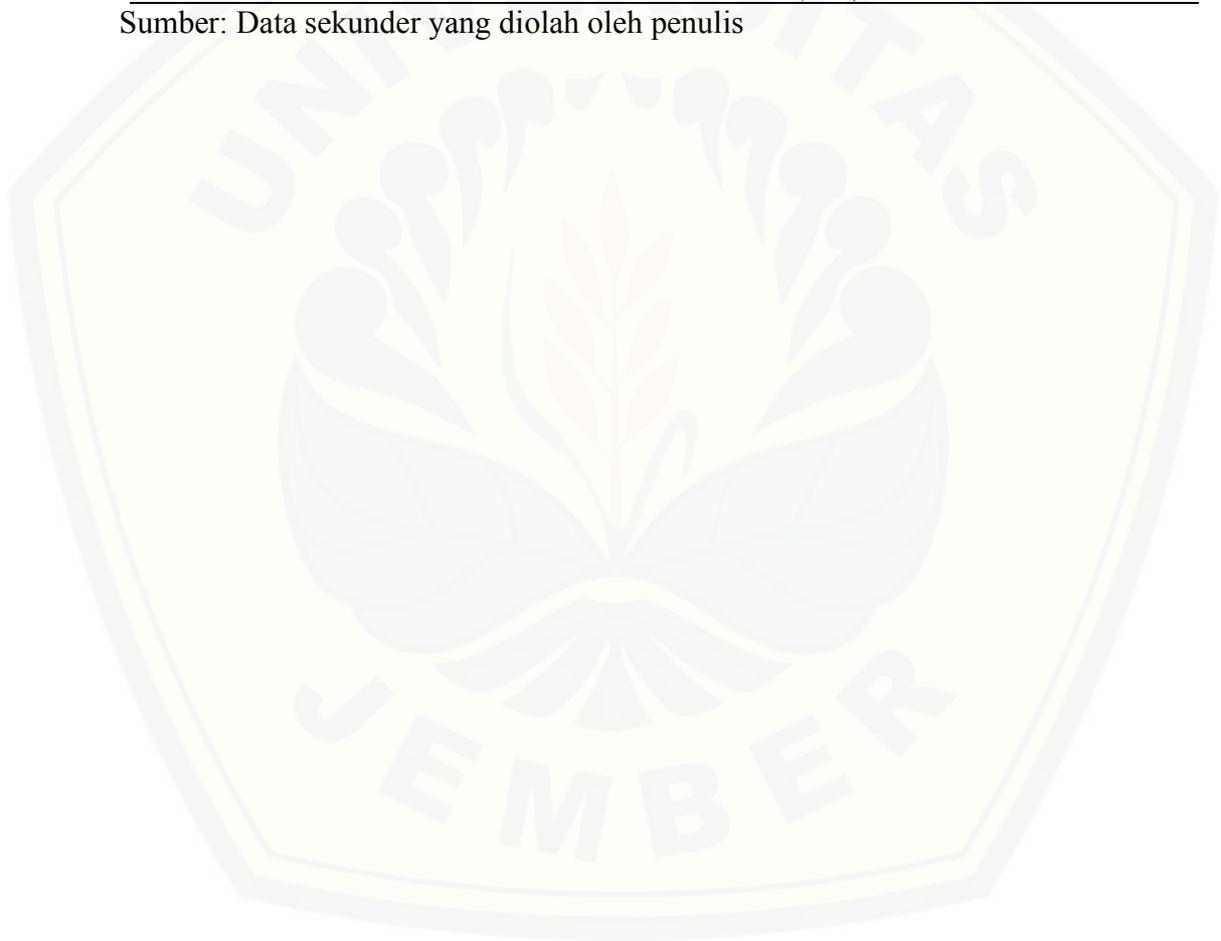
Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti Judul	Variabel	Metode Analisis	Kesimpulan
4.	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Dewi Shandy Trang (2013: Universitas Sam Ratulangi Manado)	1. Gaya kepemimpinan 2. Budaya organisasi 3. Kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan.
5.	Analisis Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Keorganisasian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BTPN Tbk Kcp Pasar Baru Merangin. Mustika (2013: Universitas Jambi)	1. Kepuasan kerja karyawan 2. Komunikasi organisasi 3. Komitmen keorganisasian	Analisis Regresi Berganda	1. Secara parsial, komitmen keorganisasian tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT BTPN tbk KCP Pasar Baru Merangin.
6.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Rini Rosmiyati (2013: Universitas Gadjah Mada)	1. Gaya kepemimpinan 2. Motivasi 3. Persepsi budaya organisasi 4. Kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, dan persepsi budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Independensi dan Organisasi Mediasi Pemahaman Auditor sebagai Pengaruh <i>Good Governance</i> , Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. Andi Ikhlas (2014: Universitas Hasanuddin Makassar)	1. Independensi auditor 2. Komitmen organisasi 3. Pemahaman <i>Good Governance</i> 4. Gaya kepemimpinan 5. Budaya organisasi 6. Kinerja auditor	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. Gaya kepemimpinan dan good governance secara parsial tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja auditor.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti Judul	Variabel	Metode Analisis	Kesimpulan
8.	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. I Wayan Juniantara Universitas Denpasar	1. Motivasi 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja karyawan	<i>Structural Equation Modeling (SEM) dan Partial Least Square (PLS)</i>	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data sekunder yang diolah oleh penulis



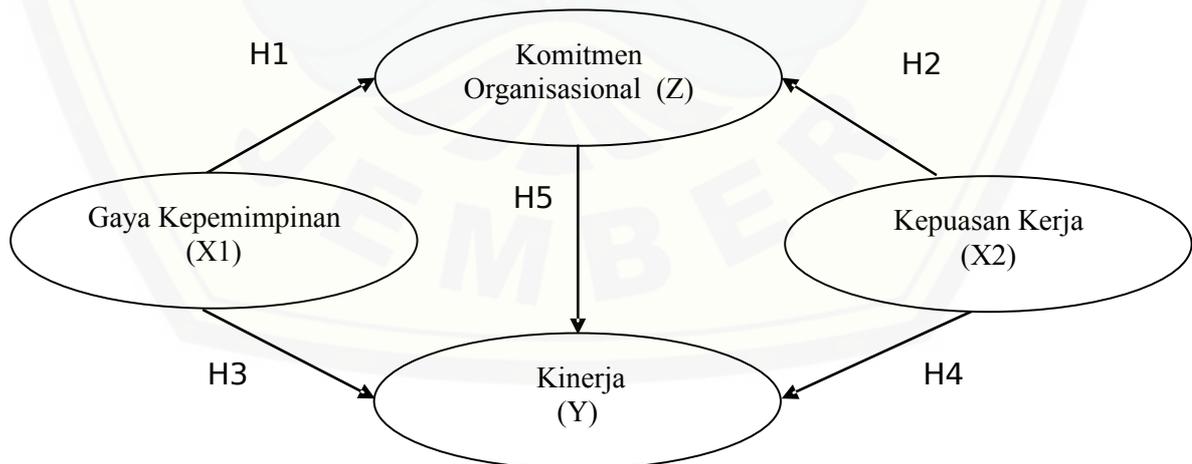
### Bab III

#### Kerangka Konseptual

##### 3.1 Kerangka Konseptual

Sugiyono (2010:60) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu serta fenomena yang berkembang pada PT. KAI Daop IX Jember, maka dapat disusun kerangka proses berpikir yang mendasari penelitian yang akan dilakukan. Agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka kerangka konseptual dibangun dengan 5 (lima) tahapan sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PKWT
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT
5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai PKWT



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

### 3.2 Hipotesis

Menurut Dantes (2012:164) hipotesis adalah praduga atau asumsi yang harus diuji melalui data atau fakta yang diperoleh melalui penelitian. Hipotesis merupakan penuntun bagi peneliti dalam menggali data yang diinginkan. Selanjutnya Sugiyono (2011:168) menjelaskan bentuk hipotesis ada tiga yaitu: *hipotesis deskriptif, komparatif, dan asosiatif*. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah hipotesis asosiatif, yaitu dugaan terhadap ada tidaknya pengaruh secara signifikan antara dua variabel atau lebih.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, rumusan masalah, dan kerangka konseptual, maka hipotesis pada penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut:

#### 3.2.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember

Teori *commitment appraising* menurut Allen dan Meyer (2011: 56), bahwa komitmen organisasi dinilai berdasarkan totalitas perilaku menurut komitmen organisasi afektif, normatif, dan berkelanjutan. Artinya bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan di dalam organisasi (Greenberg, 2008:182).

Pada penelitian yang dilakukan Ma'mun (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan memengaruhi dalam menentukan komitmen organisasi bawahan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi dengan baik. Hal yang serupa dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan Ikhlas (2014). Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut

**H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

### **3.2.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

Robbins (2012: 136) mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu orientasi nilai kesetiaan secara totalitas untuk organisasi. Tiga karakteristik pedoman komitmen organisasi adalah kuatnya keyakinan mengenai organisasi, mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi, dan berusaha keras sebagai bagian dari anggota organisasi (Ibrahim, 2012:525). James Boles *et al.* (2007), menemukan bahwa aspek-aspek yang menunjukkan kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen afektif karyawan. Adapun aspek kepuasan kerja yang dipergunakan pada penelitian ini adalah promosi, gaji, pekerjaan, supervisi pimpinan, kelompok kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muhadi (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila kepuasan kerja karyawan merasa terpenuhi dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Parwita (2013) mengatakan hal yang sama bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja diukur dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, promosi dan hubungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut

**H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

### **3.2.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

Rosmiyati (2014) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokrasi, dan gaya kepemimpinan Laissez-Faire.

Penelitian yang dilakukan oleh Ma'mun (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hasil yang berbeda pula

dikemukakan oleh Sehfudin (2011) dalam penelitiannya, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut

**H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

### **3.2.4 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Juniantara (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diukur melalui empat indikator kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, pengakuan dan otoritas/utilitas sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan dalam meningkatkan kinerja masing-masing individu meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Latrini (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin meningkat kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin meningkat pula kinerja seorang karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut

**H<sub>4</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

### **3.2.5 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mowday *et al.* (1982 dalam Carmeli & Freund, 2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah hubungan

yang tidak signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Chen *et al.* (2007) mengadakan penelitian mengenai praktek sumber daya manusia, kekuatan sumberdaya manusia, komitmen afektif, dan kinerja karyawan. Dampak komitmen pada kinerja karyawan tidak signifikan secara relatif (Raja *et al.*, 2004).

Di lain pihak, Ma'mun (2012) menyatakan Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memberikan pengaruh positif dan signifikan, tidak terlepas dari kontribusi indikator komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif, dan komitmen organisasi berkelanjutan. Hasil serupa dinyatakan oleh Kristianto dan Suharnomo (2011) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut

**H<sub>5</sub>: Pengaruh komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember**

## Bab IV Metode Penelitian

### 4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori mengenai pengukuran tingkat gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT. Model keterhubungan antar variabel yang merupakan hasil pengembangan dari penelitian-penelitian terdahulu serta teori yang ada. Penelitian eksplanatori atau disebut juga penelitian eksplanatif merupakan penelitian yang meneliti setiap variabelnya secara mendalam guna mendapatkan hasil mengenai ada tidaknya hubungan dari gejala-gejala yang didapatkan dari setiap variabel. Kategori kesiapan dalam model ini merupakan variabel-variabel yang akan diteliti secara mendalam hingga diharapkan menghasilkan sebuah hubungan terhadap kesiapan peserta secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Metode survei merupakan metode yang menggunakan angket sebagai alat pengumpul datanya. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan Sugiyono (2013:14).

### 4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. KAI Daop IX Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PKWT yang berjumlah 126 orang. Menurut Augusty T. Ferdinand (2000, hal. 43), ukuran sampel yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian adalah antara 100 s/d 200. Apabila ukuran sampel menjadi terlalu besar, misalnya lebih dari 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Memperhatikan jumlah pegawai PKWT PT. KAI Daop IX Jember, peneliti

memutuskan akan memakai metode *stratified random sampling* yaitu menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel (Sugiyono:2010).

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai PKWT Daop IX Jember

Unit	Jumlah PKWT
Aset	12
Hukum dan Hubungan Masyarakat (Humas)	6
Jalan dan Jembatan (JJ)	8
Keamanan dan Ketertiban (Kamtib)	18
Komersial	25
Keuangan dan Penagihan	0
Operasi	39
Pelayanan	11
Pelelangan Barang dan Jasa (PBJ)	0
Sinyal dan Telekomunikasi (Sintel)	4
Sistem Informasi	3
Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum	0
<b>Jumlah</b>	<b>126</b>

Sumber:PT. KAI Daop IX Jember

### 4.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2012:61). Berdasarkan rumusan permasalahan, tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

#### 4.3.1 Variabel Eksogen (*Exogenous Variable*)

Variabel eksogen (*exogenous variable*) yaitu variabel yang memengaruhi (Arikunto, 2009:97 dalam Dimiyati, 2009:78) atau variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model (Ferdinand, 2002:41 dalam Dimiyati, 2009:78).

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2).

## 1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku dan strategi yang digunakan seorang pemimpin untuk mengendalikan bawahannya dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Indikator yang digunakan untuk melakukan analisis gaya kepemimpinan berdasarkan jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Robbins (2008:382), antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan kharismatik
- b. Gaya kepemimpinan transaksional
- c. Gaya kepemimpinan transformasional
- d. Gaya kepemimpinan visioner

## 2. Kepuasan Kerja (X2)

Untuk mengukur kepuasan kerja indikator yang digunakan menurut Luthans (2006) & Schmidt (2013) antara lain:

- a. Pencapaian (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Kemajuan (*advancement*)

### 4.3.2 Variabel Endogen (*Endogenous Variable*)

Variabel endogen (*endogenous variable*) adalah variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam model (Ferdinand, 2002:43 dalam Dimiyati, 2009:78). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai PKWT (Y). Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja menurut Robbins (2006), antara lain:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas
- e. Kemandirian

#### 4.3.3 Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang memiliki pengaruh kontinen yang kuat pada hubungan variabel independen-variabel dependen. (Sekaran, 2003:91 dalam Dimiyati, 2009:78). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Z). Komitmen organisasi mencerminkan kepercayaan karyawan pada tujuan dan misi organisasi, kesediaan untuk memberikan usahanya untuk penyelesaian pekerjaan, dan sebuah niat untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Indikator untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini berdasarkan pada komponen komitmen organisasional menurut Mayer dan Greenberg (2002), antara lain:

- a. Komitmen afektif (*Affective commitment*)
- b. Komitmen normatif (*Normative commitment*)
- c. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Tabel 4.2 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item
Gaya Kepemimpinan	1. Gaya kepemimpinan kharismatik	a. Pemimpin memiliki kepekaan terhadap lingkungan dan kebutuhan bawahan	X1.1
		b. Pemimpin berani mengambil resiko untuk mewujudkan tujuan perusahaan	X1.2
			X1.3
	4. Gaya kepemimpinan transaksional	a. Pemimpin memberi penghargaan atas prestasi bawahan	X1.4
		b. Pemimpin membantu mengatasi keluhan dan masalah yang tidak sesuai standar perusahaan	X1.5
5. Gaya kepemimpinan transformasional	a. Pemimpin memotivasi dan mendorong kreativitas bawahan		

Lanjutan Tabel 4.2

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item	
		b. Pemimpin mempertimbangkan kebutuhan bawahan	X1.6	
	4. Gaya kepemimpinan visioner	a. Pemimpin memiliki tujuan yang jelas dalam setiap kebijakannya	X1.7	
		b. Inovatif dan kreatif	X1.8	
Kepuasan Kerja Pegawai PKWT	1. Pencapaian ( <i>achievement</i> )	a. Pegawai PKWT menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab	X2.1	
		b. Pegawai PKWT memiliki motivasi untuk berprestasi	X2.2	
		a. Pegawai PKWT mendapat gaji dan tunjangan yang adil.	X2.3	
	2. Pengakuan ( <i>recognition</i> )	b. Pegawai PKWT mendapat kesempatan untuk mengembangkan karier	X2.4	
		a. Pegawai PKWT meningkatkan kemampuan yang diperlukan dalam bekerja	X2.5	
		b. Pegawai PKWT memberikan kemampuan terbaik untuk perusahaan	X2.6	
	3. Kemajuan ( <i>advancement</i> )			
Kinerja Pegawai PKWT	1. Kualitas	a. Ketelitian / kecermatan dalam bekerja	Y1.1	
		b. Kesempurnann dalam hasil kerja	Y1.2	
	2. Kuantitas	a. Keberhasilan dalam menyelesaikan target yang ditentukan	Y1.3	

Lanjutan Tabel 4.2

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item
		b. Jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan dalam satu waktu	Y1.4
	2. Ketepatan waktu	a. Pemanfaatan waktu secara efisien	Y1.5
			Y1.6
	3. Efektifitas	b. Kedisiplinan dalam bekerja	Y1.7
		a. Kemampuan penggunaan fasilitas secara benar	Y1.8
			Y1.9
	4. Kemandirian	b. Keberhasilan dalam bekerja dengan fasilitas yang ada	Y1.10
		a. Menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan orang lain	
		b. Memiliki inisiatif dalam bekerja	
Komitmen Organisasional	1. Komitmen afektif ( <i>Affective commitment</i> )	a. Kepentingan perusahaan menjadi prioritas dibanding kepentingan pribadi	Z1.1
			Z1.2
		b. Merasa bangga terhadap perusahaan	Z1.3
	2. Komitmen normatif ( <i>Normative commitment</i> )	a. Merasa mendapatkan berbagai keuntungan dari perusahaan	Z1.4
			Z1.5
		b. Tidak ingin meninggalkan perusahaan	Z1.6
	3. Komitmen berkelanjutan ( <i>Continuance commitment</i> )	a. Berusaha meningkatkan kinerja demi kemajuan perusahaan	
		b. Merasa bahwa perusahaan memperhatikan tiap pegawainya	

## 4.4 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum penelitian dilakukan, maka harus diketahui terlebih dahulu sumber data yang akan digunakan. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Adapun yang dimaksud dengan data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

### 1. Data primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer pada penelitian ini adalah Pegawai PKWT di Daop IX Jember yang berhubungan langsung dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Data primer dikumpulkan berdasarkan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat hingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban. Kuisisioner tersebut terdiri dari 30 pertanyaan yang terdiri dari 8 pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan, 6 pertanyaan dari variabel kepuasan kerja, 10 pertanyaan dari variabel kinerja pegawai PKWT serta 6 pertanyaan dari variabel komitmen organisasional. Sedangkan penyusunan pengukuran keseluruhan data yang diperoleh menggunakan skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2014:168) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk setiap variabel, alternatif pilihan jawaban 1 sampai 5 dengan ketentuan sebagai berikut:

Nilai 5 : Untuk jawaban sangat setuju artinya responden sangat setuju dengan pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan.

Nilai 4 : Untuk jawaban setuju artinya responden setuju dengan pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan.

Nilai 3 : Untuk jawaban ragu-ragu artinya responden ragu-ragu dengan pernyataan karena tidak dapat menentukan dengan pasti keadaan yang dirasakan.

Nilai 2 : Untuk jawaban tidak setuju artinya responden tidak setuju dengan pernyataan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan.

Nilai 1 : Untuk jawaban sangat tidak setuju artinya responden sangat tidak setuju dengan pernyataan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung. Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang tersusun dalam arsip yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Data sekunder pada penelitian ini adalah data jumlah pegawai PKWT PT. KAI Daop IX Jember.

## 4.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat ukur yang digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2014 : 178). Instrumen penelitian merupakan suatu alat bantu yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dari fenomena yang diamati. Fenomena yang diamati oleh peneliti disebut variabel penelitian. Peneliti-peneliti dalam bidang sosial sering menggunakan instrumen yang disusun sendiri, termasuk menguji validitas dan reliabilitasnya.

### 4.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2010:211). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014 : 203). Pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor, dan mengorelasikan skor faktor dengan skor total (Sugiyono, 2014 : 207).

### 4.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014 : 203), instrumen yang *reliabel* adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. pengujian realibilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal (Sugiyono, 2014 : 209). Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach* pada tingkat ( $\alpha = 0,70$ ). Variabel dinyatakan reliabel jika *alpha* bernilai  $> 0,7$ .

Formula dari *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \phi^2}{(\sigma_t^2)} \right)$$

dimana uraian dari rumus tersebut adalah:

$\alpha$  : Koefisien *Alpha Cronbach*

$k$  : Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  : Jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  : Jumlah varian total

#### 4.6 Teknik Analisis data dan Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:238), dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Menurut Nazir (2009:358), “Analisis data adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, serta meningkatkan data sehingga mudah untuk dibaca”. Mengacu pada Siregar (2014:206), langkah-langkah yang akan digunakan peneliti dalam teknik mengolah dan menganalisis data adalah sebagai berikut :

##### 1. *Editing*

*Editing* adalah proses pengecekan atau memeriksa data yang telah berhasil dikumpulkan dari lapangan, karena ada kemungkinan data yang telah masuk tidak memenuhi syarat atau tidak dibutuhkan. Tujuan dilakukan *editing* adalah untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan dan kekurangan data yang terdapat pada catatan lapangan. Pada kesempatan ini, kesalahan dapat diperbaiki dan kekurangan data dilengkapi dengan mengulangi pengumpulan data atau dengan cara penyisipan data (interpolasi).

##### 2. Klasifikasi Data

Pengelompokan data agar data yang sudah terseleksi digolongkan kedalam bentuk pola kedudukan tertentu agar dapat memperjelas fenomena yang ada, sesuai kebutuhan tahap penelitian selanjutnya.

### 3. Tabulasi Data

Proses penempatan data ke dalam bentuk tabel yang telah diberi kode sesuai kebutuhan analisis. Tabel-tabel yang dibuat sebaiknya mampu diringkas agar memudahkan dalam proses analisis data.

### 4. Analisis Data

Teknik penyajian dan analisis data kuantitatif dilakukan menggunakan teknik statistik.

#### 4.6.1 Analisis Statistif Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari hasil kuesioner. Dengan cara mengumpulkan data dari hasil jawaban responden selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun prosentase. Analisis data ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PKWT Daop IX Jember.

#### 4.6.2 Analisis Statistik Inferensial: SEM

Menurut Sugiyono (2014 : 240) Statistik *inferensial*, sering juga disebut statistik *induktif* atau statistik probabilitas, adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random. Statistik ini disebut statistik probabilitas karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi itu mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk persentase dan disebut dengan taraf *signifikansi*.

Analisis statistik inferensial memfokuskan pada bidang kajian analisis dan interpretasi data untuk menarik simpulan. Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan dengan menggunakan data sampel yang diperoleh. Metode Statitik Inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Alasan menggunakan SEM, pertimbangan bahwa hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana yang berperan ganda Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut sehingga metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SEM.

Data yang diperoleh dan responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian melalui kuesioner yang disebarakan, akan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan berdasarkan program AMOS 16. AMOS adalah pendekatan dari *Analisis of Moment Structure*, dikembangkan oleh Dr. J. Arbuckle, yang merupakan salah satu program generasi baru dan paling canggih saat ini untuk mengolah model-model penelitian yang multidimensi dan berjenjang (Ferdinand, 2014 : 83)

*Structural Equation Modeling* memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat lainnya. Pada SEM terdapat estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*). SEM juga memungkinkan mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati (*unobserved concept*) dalam hubungan yang ada dan memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

SEM digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Pola hubungan antarvariabel yang akan diteliti merupakan hubungan sebab akibat dari satu atau beberapa variabel independen pada satu atau beberapa variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa bentuk hubungan/persamaan yang akan diuji, yaitu sebagai berikut.

1. Pengaruh antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap komitmen organisasional (Z1) pegawai PKWT

2. Pengaruh antara kepuasan kerja (X2) terhadap komitmen organisasional (Z1) pegawai PKWT
3. Pengaruh antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y1) pegawai PKWT
4. Pengaruh antara kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y1) pegawai PKWT
5. Pengaruh antara komitmen organisasional (Z1) terhadap kinerja (Y1) pegawai PKWT

Langkah-langkah analisis SEM sebagai berikut:

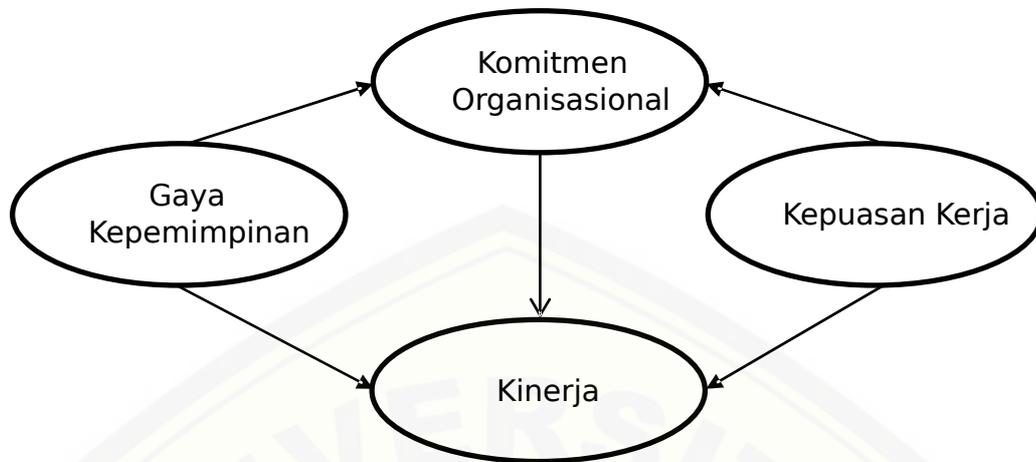
**a. Pengembangan Model Berbasis Teori**

Langkah pengembangan model teoritis dilakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. SEM merupakan sebuah *confirmatory technique*. Teknik ini merupakan teknik menguji teori baru atau teori yang sudah dikembangkan dan yang akan diuji lagi secara empiris. Pengujian ini dapat dilakukan dengan mempergunakan SEM, tetapi SEM tidak dipergunakan untuk membentuk hubungan kausalitas baru, melainkan dipergunakan untuk menguji pengembangan kausalitas yang sudah ada justifikasi teorinya.

**b. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruksi dengan konstruksi lainnya, sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruksi.

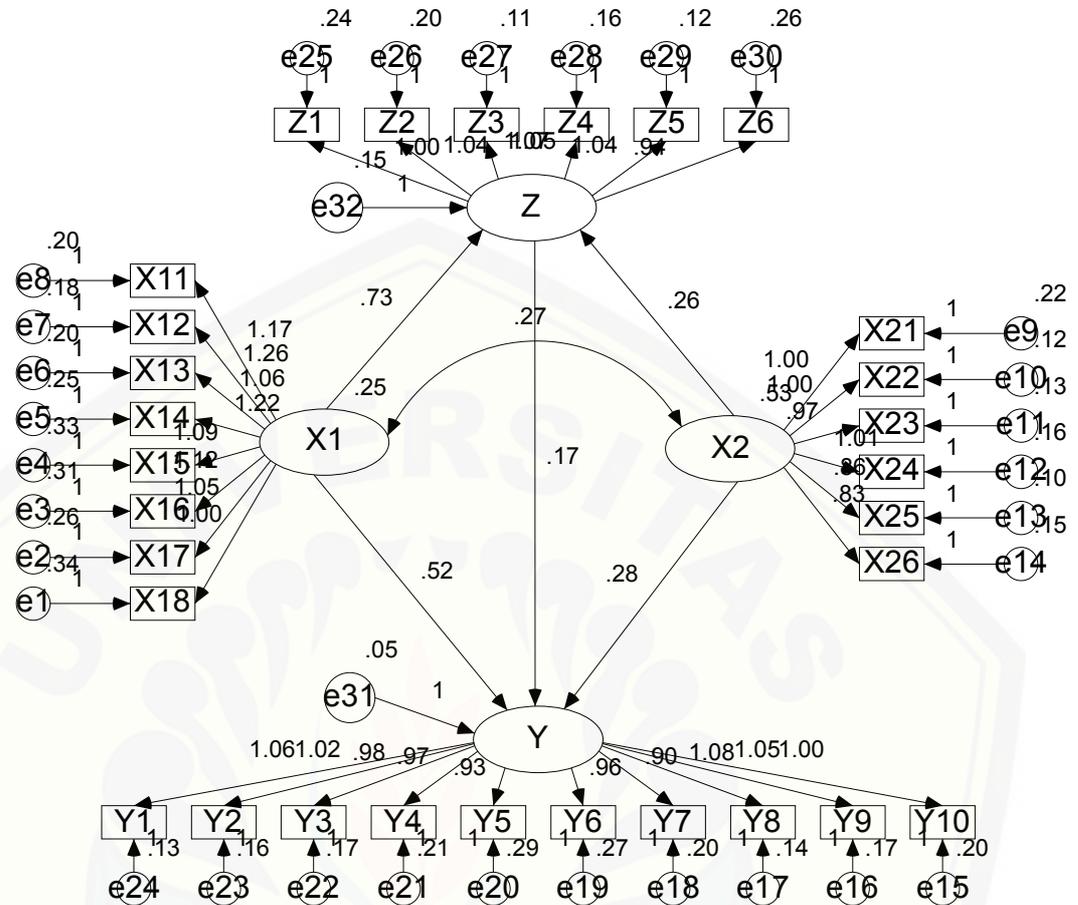
Pengukuran hubungan antar variabel dalam SEM dinamakan *structural model*. Berdasarkan landasan teori maka dibuat diagram jalur untuk SEM (*structural model*) sebagai berikut.



Gambar 4.1 Diagram jalur untuk SEM berdasarkan variable penelitian

Untuk mengukur variabel-variabel tersebut dikembangkan indikator sebagai *observable variable (manifest variable)* berikut (dalam terminologi SEM, *unobservable variable* digambarkan dalam bentuk elips, dan *observable variable* atau variabel manifest digambarkan dalam bentuk kotak/persegi). *Latent variable* dibentuk dari indikatornya dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis*. Dalam SEM, pengukuran indikator ke variabel dinamakan *measurement model*. Secara keseluruhan, model SEM (*structural* dan *measurement model*) yang terbentuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening



Gambar 4.2 Model SEM berdasarkan variabel penelitian

Chi-Square=375.827  
 Probabilitas=.057  
 CMIN/DF=1.125  
 GFI=.846  
 AGFI=.786  
 RMSEA=.033  
 CFI=.988

c. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1.  $\chi^2$ -Chi-square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$ .
2. *The root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08

merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

3. *Goodness of Fit Index* (GFI), adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
4. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
5. *The Minimum Sample Discrepancy Function* adalah CMIN/DF yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X2 dibagi DFnya disebut X2 relatif. Bila nilai X2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
6. *Tucker Lewis Index* (TLI), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair *dkk*, 1995 dalam Ferdinand; 2014:72) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
7. *Comparative Fit Index* (CFI), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand 2014:72). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Kriteria Goodness of Fit**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of value</i>
$X^2$ -Chi-square	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$
<i>TLI</i>	$\geq 0.95$
<i>CFI</i>	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand (2014 : 199)

## d. Pengujian Asumsi Model SEM

Prinsip uji hipotesis asumsi model, yaitu asumsi yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengujian hipotesis yang dijelaskan berikut.

1. Asumsi linieritas yaitu asumsi yang menghendaki semua hubungan berbentuk linier. Uji linearitas, untuk memeriksanya dapat dilakukan dengan membuat diagram pencar (*scatter diagram*) atau pendekatan *curve fit* (pada *software* SPSS). Pengujian asumsi linieritas menggunakan metode *curve fit* yang dilakukan dengan *software* SPSS. Rujukan yang digunakan adalah jika nilai Sig model Linier  $< 0.05$  maka asumsi linieritas terpenuhi.
2. Asumsi tidak adanya *outlier* (pencilan). *Outlier* merupakan observasi yang muncul dengan nilai ekstrim secara *univariate* maupun *multivariate*, karena kombinasi karakteristik unik dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. *Outlier* muncul dengan empat (4) kategori berikut :
  - a. *Outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
  - b. *Outlier* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa yang menyebabkan munculnya nilai ekstrim tersebut.
  - c. *Outlier* muncul karena adanya sesuatu alasan, tetapi tidak dapat diketahui perihal penyebab munculnya ekstrim itu.
  - d. *Outlier* muncul dalam rentang nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim, yang disebut dengan *multivariate outlier*, maka menggunakan metode pengujian *Mahalanobis distance*.
3. Asumsi normalitas sebaran, yaitu data yang akan dianalisis (variabel latent) dengan menyebar normal (normal ganda). Dengan sampel yang besar (160), asumsi ini tidak terlalu kritis, landasannya adalah Dalil

Limit Pusat (Central Limit Theorem), yaitu jika  $n$  (sample size) besar maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal walaupun populasi dari mana sampel tersebut diambil tidak terdistribusi normal.

**e. Pengujian Model Struktural: Uji Hipotesis Penelitian**

Setelah model tersebut memenuhi syarat, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah uji *regression weight/loading faktor*. Uji ini dilakukan sama dengan uji  $t$  terhadap *regression weight /loading faktor/ koefisien model*. Pengujian ini dilakukan terhadap:

1. Hipotesis mengenai *measurement model*:

Parameter Lambda ( $\lambda$ ), yaitu parameter yang berkenaan dengan pengukuran variabel latent berdasarkan variabel manifest (berkaitan dengan validitas instrumen).

Hipotesis yang di uji:

$H_0 : \lambda_i = 0$  (tidak signifikan)

$H_1 : \lambda_i > 0$  (signifikan)

2. Hipotesis mengenai *structural model*:

a. Parameter Gama ( $\gamma$ ), yaitu parameter pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam *structural model*.

Hipotesis yang di uji:

$H_0 : \gamma_i = 0$  (tidak signifikan)

$H_1 : \gamma_i \neq 0$  (signifikan)

b. Parameter Beta ( $\beta$ ), yaitu parameter pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen dalam *structural model*.

Hipotesis yang di uji:

$H_0 : \beta_i = 0$  (tidak signifikan)

$H_1 : \beta_i \neq 0$  (signifikan)

Uji ini sama dengan uji  $t$  (uji parsial) dalam *multiple regression*, uji ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel , dengan ketentuan:

jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  berarti variabel tersebut signifikan dan

jika  $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$  berarti variabel tersebut tidak signifikan





## Bab VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan pada PT. KAI Daop IX Jember maka akan semakin baik pula komitmen organisasional pegawai PKWT di KAI Daop IX Jember.
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai PKWT. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin baik pula komitmen organisasional pegawai PKWT di KAI Daop IX Jember.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PKWT. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan pada PT. KAI Daop IX Jember maka akan semakin baik pula kinerja pegawai PKWT di KAI Daop IX Jember.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PKWT. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin baik pula kinerja pegawai PKWT di KAI Daop IX Jember.
5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PKWT. Hal ini berarti semakin baik komitmen organisasional pada PT. KAI Daop IX Jember maka akan semakin baik pula kinerja pegawai PKWT di KAI Daop IX Jember.

#### 6.2 Saran

Dari hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

1. Bagi manager perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai PKWT di PT. KAI Daop IX Jember. Temuan di lapangan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan lebih dominan dibanding gaya kepemimpinan lainnya. Hal ini menunjukkan para pemimpin di PT. KAI Daop IX Jember hendaknya lebih mempertimbangkan saran yang diberikan oleh bawahannya sehingga bawahannya merasa dihargai dan diperhatikan, pemimpin yang dibutuhkan di Daop IX Jember KAI juga diharapkan lebih peka terhadap kebutuhan dan masalah yang sedang dialami bawahannya. Untuk mengetahui masalah atau pendapat seputar masalah yang terjadi dalam perusahaan, pemimpin di PT. KAI Daop IX Jember dapat melakukan acara bersama secara rutin yang bertujuan untuk mengakrabkan antar pegawai, dan juga antar atasan dan bawahan.
2. Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, sistem kompensasi, *organizational citizenship behavioral* (OCB), dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dalam menjelaskan perilaku pegawai dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N. J. dan Meyer, J. P., 1993. Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, Vol. 26.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Amir, M, 2002. Hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pada tenaga edukatif Universitas Muhammadiyah Surakarta di Solo. *Tesis*, Universitas Indonesia.
- Amstrong, Gary dan Philip, Kotler, 2002. *Dasar-dasar Pemasaran, Jilid 1*. Jakarta: Prenhalindo.
- Armstrong, Michael, 1999. *The Art of HRD: Human Resource Management, Vol 2*. London: Crest Publishing House.
- Arishanti, Klara Innata, 2009. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal ISSN*, Vol. 3.
- Astuti, Widya, 2008. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan pada kinerja Pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru. *Jurnal*.
- Baker, W.E. dan J.M. Sinkula, 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.4.
- Bass, B. M dan Avolio, 1998. *Transformasional Leadership and Organizational Culture*, Public Administration Quarterly.
- Cut, Zurnali, 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia pada Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.
- Davis, Keith dan Newstrom, 1996. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Gronroos, C, 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift In Marketing, *Australian Marketing Journal*, Vol. 2.
- Hasibuan, P. M, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.

- Herzberg, F, 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Husein, Umar, 1999. *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia.
- Ikhlas, Andi, 2014. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Juniantara, I.W, 2015. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. *Tesis*. Universitas Udayana, Denpasar.
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.100/MEN/IV/2004
- Khikmah, Siti Noor. 2005. Pengaruh Profesionalisme Terhadap Keinginan Berpindah Dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal*, Vol. 5. Universitas Diponegoro.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2007. *Manajemen Pemasaran. Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Indeks.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior. Fifth Edition*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Listio, Ronald, 2010. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat, *Tesis*.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi edisi 10*, Yogyakarta.
- Malayu, S.P. Hasibuan, 2008. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ma'mun, Sosiawan, 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir Pada Komitmen Organisasi dan Kinerja. *Jurnal ISSN*. Makassar.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J. H, 2012. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, JP dan Allen, NJ, 1997. *Commitment in the workplace: theory, Research and Application*, Ca: Sage Publication, Inc.

- Miner, John B, 1988. *Organizational Behavior: Performance And Productivity First Edition*. New York: Random House Business Division.
- Moeljono, D, 2003. *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Munandar, Ashar Suyanto, 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia..
- Mustika, 2013. Analisis Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BTPN Tbk Kcp Pasar Baru Merangin. *Jurnal*. Universitas Jambi.
- Nasution, , W. A., 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover Pada Call Center Telkomsel di Medan. *Jurnal Mandiri, Vol. 4, No. 1*.
- Nelson, D.L dan J.C. Quick, 2006. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. United States of America: Thompson South Western.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. LepKhair.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, dan L.L. Berry, 1998. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1*.
- Parlinda, V., dan Wahyuddin, M., 2000. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Tesis*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ranupandjojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad, 1993. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE..
- Rivai, Veithizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, 2005. *Performance Appraisal*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P, 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Rosmiyati, Rini, 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Jurnal*. Universitas Gajah Mada.
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.

- Sehfidin, Arif, 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang). *Jurnal*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Setiawan, Ivan Aris dan Imam Ghozali, 2006. *Akuntansi Keperilakuan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Siagian, Sondang P, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spector, P. E., 1997. *Job Satisfaction*, Sage Publications, Inc, United State of America.
- Strang, Dewi S, 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal ISSN 2303-1174*.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: AlfaBeta.
- Sugiyono, 2013. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawati, D, 2008. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Pada Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Untar di Jakarta, *Jurnal Manajemen, Tahun XII No. 1*.
- Sunarcaya, Putu ,2008. Analisia Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas kesehatan Kabupaten Alor NTT, *Tesis*, Jakarta.
- Sunarto, 2003. *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Amus Yogyakarta dan CV. Ngeksigondo Utarna.
- Susanto, A.B, 2002. *Manajemen Aktual*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sutrisno, Edy, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah, 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2003. *Total Quality Manajemen, Edisi Revisi*. Jakarta: Andy.
- Trang, Dewi Shandy, 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal ISSN, Vol. 1*.

Trisnawati, Ernie, 2005. *Pengantar Manajemen, Edisi Pertama*. Jakarta: Prenada Media.

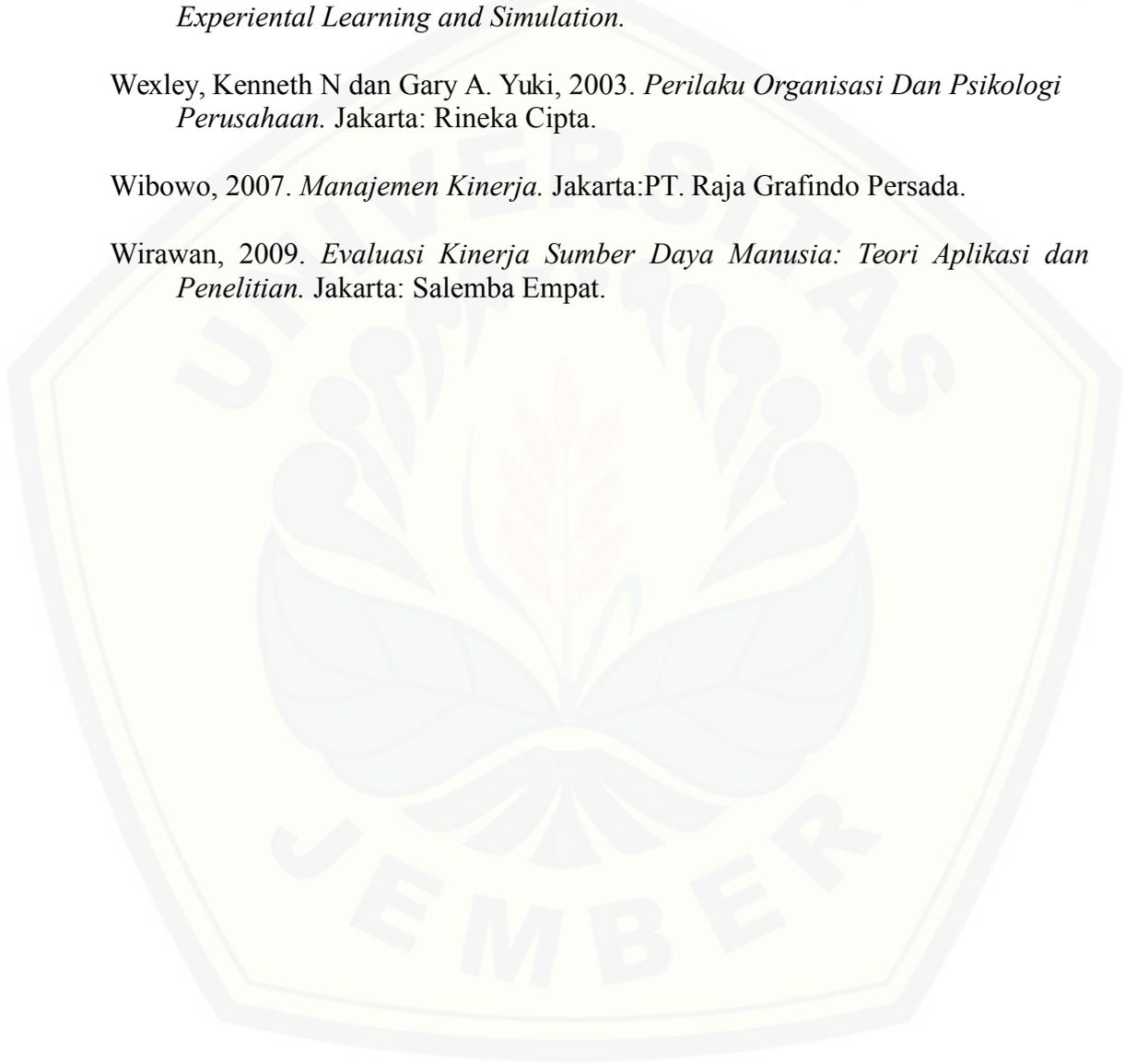
Umar, Husein, 1997. *Study Kelayakan Bisnis, Edisi Ketiga*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Warrick, D.D, 1981. Leadership Styles and Their Consequence, *Journal of Experiential Learning and Simulation*.

Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yuki, 2003. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.

Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.



**Lampiran I**  
**Kuesioner Penelitian**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PKWT Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening**

Kepada Yang Terhormat,  
Bapak/Ibu/Saudara/Saudari  
Di  
Tempat

Dalam rangka penulisan tesis yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PKWT Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening**, maka saya mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjawab beberapa pertanyaan dalam kuesioner yang telah disediakan. Jawaban yang diberikan diharapkan objektif, sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari terima/rasakan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam meluangkan waktu, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Florenzia Dyah Kristanti

**KUESIONER PENELITIAN**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PKWT Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening**

No. Responden : .....

Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut dengan mengisi jawaban pada titik-titik yang telah disediakan atau dengan memberi tanda (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

RR = Ragu-ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Jenis kelamin :

Pria  Wanita

Usia : ..... Tahun

Unit Kerja : .....

Lama Bekerja : ..... Tahun ..... Bulan

**II. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PKWT Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening**

**A Gaya Kepemimpinan**

<b>Gaya Kepemimpinan Kharismatik</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pemimpin peka dan mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan.					
2.	Pemimpin sering menekankan pentingnya tugas dan meminta anda menjalankan tugas dengan segala risiko					
<b>Gaya Kepemimpinan Transaksional</b>						
1.	Pemimpin memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi					
2.	Pemimpin peka dan membantu mengatasi permasalahan bawahan yang terkait perusahaan					
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>						
1.	Pemimpin sering mengadakan pelatihan guna meningkatkan kompetensi pegawai.					
2.	Pemimpin mempertimbangkan kebutuhan bawahan dalam setiap kebijakan yang dibuat.					
<b>Gaya Kepemimpinan Visioner</b>						
1.	Pemimpin berusaha menjelaskan visi misi perusahaan dengan contoh realistis.					
2.	Pemimpin melakukan terobosan terbaru dalam setiap tindakannya demi perkembangan perusahaan.					

**B. Kepuasan Kerja**

<b>Pencapaian (<i>Achievement</i>)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya menjalankan tugas dengan penuh rasa bertanggung jawab.					
2.	Saya memiliki motivasi untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi saya.					
<b>Pengakuan (<i>Recognition</i>)</b>						
1.	Gaji dan tunjangan diberikan secara adil dan tepat waktu oleh perusahaan.					
2.	Persusahaan memberikan kesempatan untuk promosi atau mengembangkan karier bagi semua pegawai.					
<b>Kemajuan (<i>Advancement</i>)</b>						
1.	Saya menyempatkan diri mengasah keterampilan yang dibutuhkan dalam bekerja.					
2.	Saya melakukan tugas dengan menggunakan kemampuan terbaik yang saya miliki.					

**C. Kinerja**

<b>Kualitas</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya bekerja dengan hati-hati sehingga akan memberikan hasil pekerjaan yang sempurna.					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tanpa kesalahan.					

**C. Kinerja Lanjutan**

<b>Kuantitas</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan saya sesuai target dan jumlah yang ditetapkan.					
2.	Saya dapat mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.					
<b>Ketepatan waktu</b>						
1.	Saya tidak pernah menyelesaikan pekerjaan diluar jam kantor / menggunakan waktu lembur.					
2.	Saya tidak pernah menunda waktu dalam bekerja.					
<b>Efektivitas</b>						
1.	Semua peralatan dan perlengkapan dalam menyelesaikan pekerjaan telah disiapkan oleh perusahaan.					
2.	Saya mampu mengoptimalkan teknologi yang ada dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<b>Kemandirian</b>						
1.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan saya tanpa mengganggu pekerjaan orang lain.					
2.	Saya membantu rekan kerja saya apabila saya telah menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya.					

**D. Komitmen Organisasional**

<b>Komitmen Afektif (<i>Affective commitment</i>)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya rela meluangkan waktu pribadi saya demi membantu perusahaan memenuhi targetnya.					
2.	Saya menceritakan tentang perusahaan ketika berada diluar perusahaan.					
<b>Komitmen Normatif (<i>Normative commitment</i>)</b>						
1.	Saya merasa mendapatkan banyak keuntungan dari perusahaan ini baik keuntungan secara <i>financial</i> dan <i>non financial</i> .					
2.	Saya berharap dapat bekerja di perusahaan ini untuk seterusnya.					
<b>Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance commitment</i>)</b>						
1.	Saya harus meningkatkan kinerja saya agar perusahaan bisa bersaing dengan perusahaan lain.					
2.	Perusahaan selalu mendahulukan kesejahteraan pegawainya dibanding yang lain.					

**Lampiran 2**  
**Rekapitulasi Data Jawaban Responden**

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5
5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
6	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
7	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	3	5	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
15	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
22	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
23	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4
28	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
30	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4
35	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
37	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5

39	3	3	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
40	2	2	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3
41	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
42	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
45	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
46	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4
49	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	4
50	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
53	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
55	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
57	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	4	4
58	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
59	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	3	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4
65	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
66	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
67	4	3	4	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4
68	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	3	4	3	2	5	4	4	1	1	1	1	2	2
71	4	3	4	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4
72	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3
73	3	3	3	3	3	1	2	1	2	4	3	4	4	4
74	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
75	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
76	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
77	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
78	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
79	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4





34	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
40	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
41	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
44	2	3	3	2	2	2	4	2	2	4	3	2	2	2	2	3
45	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
46	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3
48	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2
49	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
50	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
52	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
53	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4
54	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4
55	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
56	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	2	3	2	2	3	1
57	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
58	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
64	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
65	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
66	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	1	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
71	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
72	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
74	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1

75	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
77	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
78	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	
79	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
80	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4
81	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
82	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
87	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
88	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3
89	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
90	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	3
91	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
92	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
93	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
98	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
101	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
102	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
103	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
110	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
114	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
115	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3

116	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
117	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
123	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
124	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3



**Lampiran 3**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

**Frequencies**

**Statistics**

	N		Mean	Mode	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	St d. Error of Kurtosis
	Valid	Missing						
X11	126	0	4.18	4	-.905	.216	1.146	.428
X12	126	0	3.90	4	-.604	.216	.421	.428
X13	126	0	4.14	4	-1.055	.216	2.278	.428
X14	126	0	4.05	4	-.682	.216	.331	.428
X15	126	0	3.73	4	-.547	.216	.061	.428
X16	126	0	4.36	5	-1.706	.216	3.810	.428
X17	126	0	4.01	4	-1.255	.216	3.148	.428
X18	126	0	4.03	4	-1.128	.216	2.347	.428
X21	126	0	4.16	4	-1.423	.216	2.542	.428
X22	126	0	4.37	5	-1.880	.216	4.874	.428
X23	126	0	4.20	4	-1.803	.216	5.281	.428
X24	126	0	4.21	4	-1.633	.216	3.974	.428
X25	126	0	4.19	4	-1.415	.216	4.509	.428
X26	126	0	4.16	4	-1.554	.216	5.398	.428
Y1	126	0	4.17	4	-1.333	.216	3.880	.428
Y2	126	0	4.13	4	-1.257	.216	3.610	.428
Y3	126	0	4.08	4	-.964	.216	2.828	.428
Y4	126	0	4.07	4	-.615	.216	.540	.428
Y5	126	0	4.02	4	-.916	.216	1.797	.428
Y6	126	0	4.15	4	-1.040	.216	1.537	.428
Y7	126	0	3.91	4	-1.348	.216	3.583	.428
Y8	126	0	4.10	4	-.898	.216	1.410	.428
Y9	126	0	4.12	4	-1.180	.216	3.037	.428
Y10	126	0	4.13	4	-1.341	.216	3.658	.428
Z1	126	0	4.13	4	-1.250	.216	2.230	.428
Z2	126	0	4.07	4	-1.135	.216	1.912	.428
Z3	126	0	4.06	4	-1.365	.216	3.024	.428
Z4	126	0	3.99	4	-1.054	.216	1.317	.428
Z5	126	0	3.93	4	-.987	.216	1.323	.428
Z6	126	0	3.83	4	-.940	.216	1.793	.428

**Frequency Table**

**X11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	5	4.0	4.0	4.0
	3	10	7.9	7.9	11.9
	4	68	54.0	54.0	65.9
	5	43	34.1	34.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	7	5.6	5.6	5.6
	3	22	17.5	17.5	23.0
	4	73	57.9	57.9	81.0
	5	24	19.0	19.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	6	4.8	4.8	4.8
	3	5	4.0	4.0	8.7
	4	80	63.5	63.5	72.2
	5	35	27.8	27.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	6	4.8	4.8	4.8
	3	18	14.3	14.3	19.0
	4	66	52.4	52.4	71.4
	5	36	28.6	28.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	11	8.7	8.7	8.7
	3	28	22.2	22.2	31.0
	4	71	56.3	56.3	87.3
	5	16	12.7	12.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	6	4.8	4.8	5.6
	3	1	.8	.8	6.3
	4	57	45.2	45.2	51.6
	5	61	48.4	48.4	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	6	4.8	4.8	5.6
	3	9	7.1	7.1	12.7
	4	85	67.5	67.5	80.2
	5	25	19.8	19.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	6	4.8	4.8	5.6
	3	11	8.7	8.7	14.3
	4	78	61.9	61.9	76.2
	5	30	23.8	23.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	2	1.6	1.6	1.6
	2	7	5.6	5.6	7.1
	3	6	4.8	4.8	11.9
	4	65	51.6	51.6	63.5
	5	46	36.5	36.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	2	1.6	1.6	1.6
	2	4	3.2	3.2	4.8
	3	2	1.6	1.6	6.3
	4	56	44.4	44.4	50.8
	5	62	49.2	49.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	3	2.4	2.4	2.4
	2	3	2.4	2.4	4.8
	3	3	2.4	2.4	7.1
	4	74	58.7	58.7	65.9
	5	43	34.1	34.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	3	2.4	2.4	2.4
	2	3	2.4	2.4	4.8
	3	7	5.6	5.6	10.3
	4	65	51.6	51.6	61.9
	5	48	38.1	38.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	4	3.2	3.2	4.0
	3	3	2.4	2.4	6.3
	4	80	63.5	63.5	69.8
	5	38	30.2	30.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**X26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.6	1.6	1.6
	2	2	1.6	1.6	3.2
	3	6	4.8	4.8	7.9
	4	80	63.5	63.5	71.4
	5	36	28.6	28.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	4	3.2	3.2	4.0
	3	5	4.0	4.0	7.9
	4	78	61.9	61.9	69.8
	5	38	30.2	30.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	4	3.2	3.2	4.0
	3	7	5.6	5.6	9.5
	4	80	63.5	63.5	73.0
	5	34	27.0	27.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	2	1.6	1.6	2.4
	3	14	11.1	11.1	13.5
	4	78	61.9	61.9	75.4
	5	31	24.6	24.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	4	3.2	3.2	3.2
	3	17	13.5	13.5	16.7
	4	71	56.3	56.3	73.0
	5	34	27.0	27.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	4	3.2	3.2	4.0
	3	17	13.5	13.5	17.5
	4	73	57.9	57.9	75.4
	5	31	24.6	24.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	7	5.6	5.6	5.6
	3	7	5.6	5.6	11.1
	4	72	57.1	57.1	68.3
	5	40	31.7	31.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	6	4.8	4.8	5.6
	3	12	9.5	9.5	15.1
	4	91	72.2	72.2	87.3
	5	16	12.7	12.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	6	4.8	4.8	4.8
	3	10	7.9	7.9	12.7
	4	76	60.3	60.3	73.0
	5	34	27.0	27.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	4	3.2	3.2	4.0
	3	9	7.1	7.1	11.1
	4	77	61.1	61.1	72.2
	5	35	27.8	27.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Y10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	5	4.0	4.0	4.8
	3	5	4.0	4.0	8.7
	4	80	63.5	63.5	72.2
	5	35	27.8	27.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	7	5.6	5.6	6.3
	3	7	5.6	5.6	11.9
	4	70	55.6	55.6	67.5
	5	41	32.5	32.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	7	5.6	5.6	6.3
	3	10	7.9	7.9	14.3
	4	72	57.1	57.1	71.4
	5	36	28.6	28.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	8	6.3	6.3	7.1
	3	4	3.2	3.2	10.3
	4	83	65.9	65.9	76.2
	5	30	23.8	23.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	11	8.7	8.7	8.7
	3	7	5.6	5.6	14.3
	4	80	63.5	63.5	77.8
	5	28	22.2	22.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	2	10	7.9	7.9	7.9
	3	11	8.7	8.7	16.7
	4	83	65.9	65.9	82.5
	5	22	17.5	17.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Z6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat iv e Percent
Valid	1	2	1.6	1.6	1.6
	2	5	4.0	4.0	5.6
	3	25	19.8	19.8	25.4
	4	74	58.7	58.7	84.1
	5	20	15.9	15.9	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Lampiran 4**  
**Hasil Analisis *Structural Equation Model* (SEM)**

**Analysis Summary**

**Date and Time**

Date: Friday, May 19, 2017  
Time: 1:55:17 PM

**Title**

Analisis Sem: Friday, May 19, 2017 01:55 PM

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

The model is recursive.  
Sample size = 126

**Variable Summary (Group number 1)**

**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

X18  
X17  
X16  
X15  
X14  
X13  
X12  
X11  
X21  
X22  
X23  
X24  
X25  
X26  
Y10  
Y9  
Y8  
Y7  
Y6  
Y5  
Y4  
Y3

Y2

Y1

Z1

Z2

Z3

Z4

Z5

Z6

Unobserved, endogenous variables

Y

Z

Unobserved, exogenous variables

X1

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

e8

X2

e9

e10

e11

e12

e13

e14

e15

e16

e17

e18

e19

e20

e21

e22

e23

e24

e25

e26

e27

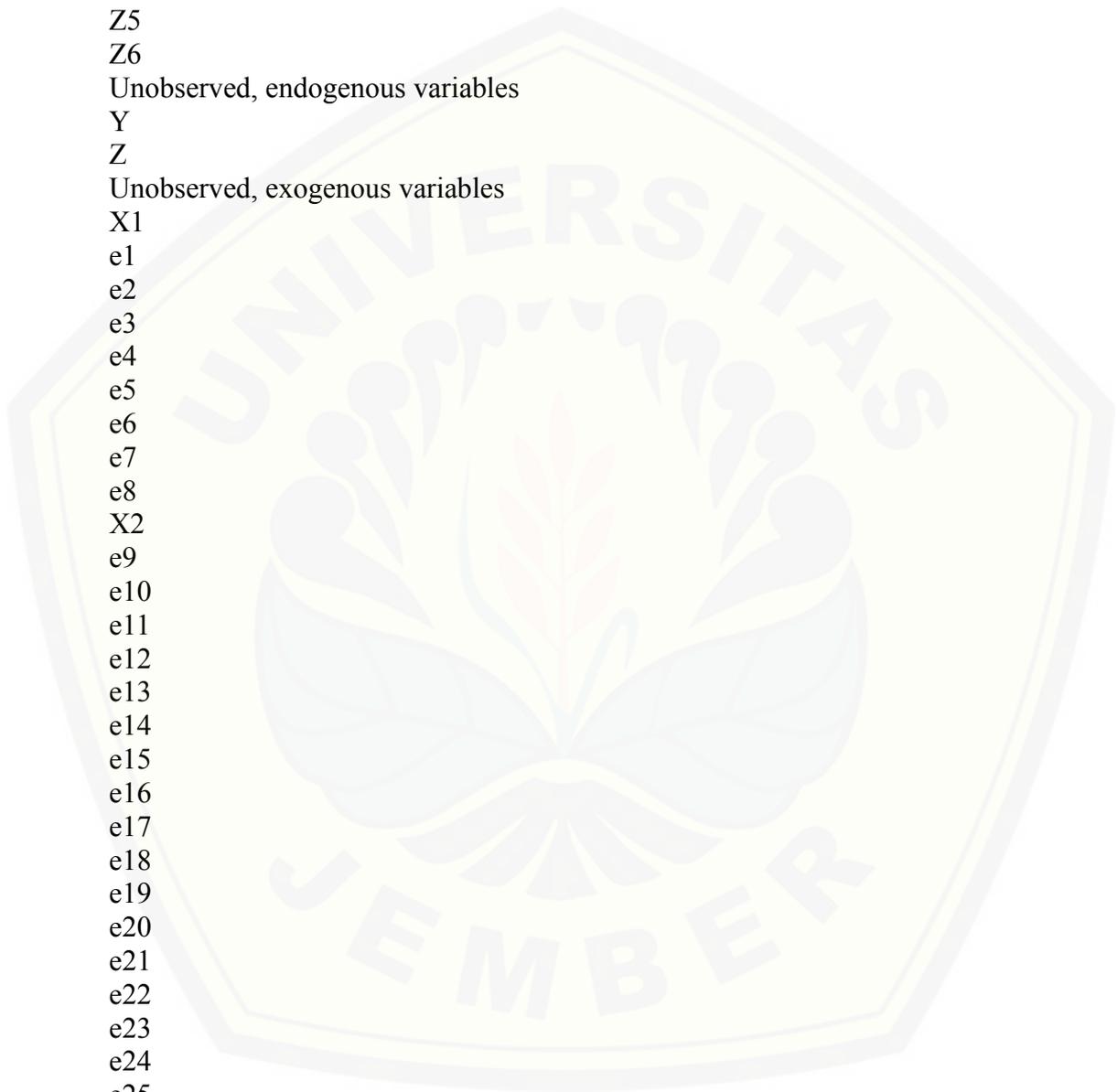
e28

e29

e30

e32

e31



## Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 66  
 Number of observed variables: 30  
 Number of unobserved variables: 36  
 Number of exogenous variables: 34  
 Number of endogenous variables: 32

## Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	36	0	0	0	0	36
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	31	1	34	0	0	66
Total	67	1	34	0	0	102

## Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z6	1.000	5.000	-.929	-1.257	1.676	1.840
Z5	2.000	5.000	-.975	-1.467	1.224	.804
Z4	2.000	5.000	-1.041	-.771	1.218	.792
Z3	1.000	5.000	-1.349	-1.182	2.858	1.549
Z2	1.000	5.000	-1.122	-1.141	1.789	2.100
Z1	1.000	5.000	-1.235	-.662	2.095	.800
Y1	1.000	5.000	-1.317	-1.033	3.680	1.433
Y2	1.000	5.000	-1.242	-1.693	3.421	2.840
Y3	1.000	5.000	-.953	-1.365	2.670	1.118
Y4	2.000	5.000	-.608	-.785	.472	1.081
Y5	1.000	5.000	-.905	-1.147	1.680	1.849
Y6	2.000	5.000	-1.027	-1.707	1.429	2.275
Y7	1.000	5.000	-1.332	-1.103	3.396	.780
Y8	2.000	5.000	-.887	-1.066	1.308	.996
Y9	1.000	5.000	-1.166	-.341	2.871	.578
Y10	1.000	5.000	-1.325	-1.072	3.467	1.944
X26	1.000	5.000	-1.535	-1.034	5.139	1.774
X25	1.000	5.000	-1.398	-.408	4.284	.817
X24	1.000	5.000	-1.614	-.396	3.771	.640
X23	1.000	5.000	-1.781	-1.162	5.026	1.516
X22	1.000	5.000	-1.857	-1.510	4.636	.621
X21	1.000	5.000	-1.406	-1.443	2.395	.488
X11	2.000	5.000	-.894	-2.096	1.054	2.414
X12	2.000	5.000	-.597	-.736	.357	.818

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X13	2.000	5.000	-1.042	-.775	2.141	.906
X14	2.000	5.000	-.674	-1.087	.271	.620
X15	2.000	5.000	-.541	-1.478	.011	.026
X16	1.000	5.000	-1.686	-1.725	3.613	1.279
X17	1.000	5.000	-1.240	-.685	2.977	1.822
X18	1.000	5.000	-1.114	-2.107	2.208	2.059
Multivariate					78.242	2.077

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
107	50.534	.011	.000
70	50.456	.012	.000
44	49.579	.014	.000
34	49.483	.014	.000
56	48.624	.017	.000
48	48.214	.019	.000
124	47.499	.022	.000
40	47.303	.023	.000
12	46.772	.026	.000
114	46.694	.027	.000
81	46.585	.027	.000
7	46.378	.029	.000
3	45.881	.032	.000
123	45.343	.036	.000
72	45.185	.037	.000
50	43.556	.052	.000
73	43.291	.055	.000
82	43.061	.058	.000
64	42.933	.060	.000
75	42.597	.064	.000
78	42.272	.065	.000
126	42.198	.066	.000
39	41.920	.073	.000
110	41.224	.083	.000
52	41.165	.084	.000
79	40.995	.087	.000
36	40.821	.090	.000
115	40.057	.104	.000
74	40.003	.105	.000
47	39.914	.107	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
65	39.608	.109	.000
22	39.545	.114	.000
53	38.601	.135	.000
88	38.160	.146	.000
30	37.829	.154	.000
8	37.729	.157	.000
57	37.438	.165	.000
37	36.434	.194	.000
6	36.238	.200	.000
4	35.848	.201	.000
77	35.652	.211	.000
27	35.271	.222	.001
54	35.030	.242	.001
45	34.470	.262	.002
49	34.304	.269	.002
90	34.277	.270	.001
41	33.789	.289	.004
10	33.398	.306	.007
14	33.128	.317	.009
21	32.963	.324	.009
85	32.581	.341	.016
67	32.241	.356	.026
84	31.788	.362	.038
76	31.599	.373	.060
116	31.436	.394	.107
58	30.459	.409	.160
15	30.936	.444	.385
23	30.421	.444	.325
87	30.197	.456	.353
94	29.883	.472	.424
55	29.648	.484	.461
32	29.546	.489	.438
24	29.447	.494	.413
1	29.053	.515	.527
96	28.409	.539	.560
92	28.371	.551	.758
91	28.100	.565	.802
18	27.484	.598	.921
62	27.443	.600	.901
59	27.420	.601	.872
121	27.311	.607	.862

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
100	27.285	.608	.826
122	27.087	.619	.841
118	26.952	.626	.838
109	25.919	.679	.981
13	25.267	.712	.997
86	25.244	.713	.995
101	25.214	.715	.992
99	24.717	.739	.998
117	24.368	.755	.999
66	24.368	.755	.998
29	23.877	.778	1.000
103	23.311	.802	1.000
63	23.306	.802	1.000
112	22.852	.821	1.000
5	22.800	.823	1.000
102	22.592	.832	1.000
71	21.983	.855	1.000
2	21.871	.859	1.000
80	21.792	.861	1.000
38	21.670	.866	1.000
83	20.252	.910	1.000
93	20.201	.911	1.000
46	19.482	.929	1.000
89	18.198	.955	1.000
17	17.229	.970	1.000
98	16.277	.980	1.000
35	13.955	.994	1.000
42	12.192	.998	1.000
25	11.079	.999	1.000

Sample Covariances (Group number 1)

	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Z6	.63 1															
Z5	.41 7	.57 4														
Z4	.45 9	.46 0	.62 7													
Z3	.40 6	.47 2	.46 1	.59 2												
Z2	.40 9	.43 4	.46 1	.48 0	.65 4											
Z1	.35 6	.43 8	.43 0	.46 9	.45 9	.65 6										
Y1	.30 7	.35 4	.31 9	.32 4	.32 1	.27 0	.50 9									
Y2	.26 7	.33 4	.29 5	.31 0	.27 7	.26 1	.42 2	.50 8								
Y3	.29 9	.29 1	.28 6	.27 3	.31 2	.25 1	.37 5	.35 5	.48 6							
Y4	.23 4	.25 1	.26 2	.25 8	.26 5	.23 6	.36 1	.34 8	.39 1	.52 7						
Y5	.26 6	.28 7	.28 6	.27 6	.30 8	.29 8	.33 7	.31 4	.36 3	.38 7	.57 9					
Y6	.24 7	.32 8	.36 6	.30 9	.29 9	.31 3	.33 9	.32 2	.24 2	.27 5	.25 0	.57 2				
Y7	.28 7	.33 5	.33 3	.29 1	.30 8	.30 5	.26 9	.28 9	.26 1	.23 6	.26 4	.35 4	.47 7			
Y8	.35 7	.34 8	.36 6	.35 2	.33 4	.32 0	.34 8	.34 5	.33 4	.33 4	.31 5	.39 0	.36 5	.53 1		
Y9	.29 8	.38 2	.35 0	.35 8	.33 3	.34 1	.37 6	.32 6	.30 8	.29 3	.29 9	.37 1	.35 2	.38 5	.53 3	
Y10	.24 5	.31 1	.31 1	.33 4	.29 2	.30 7	.33 4	.33 2	.31 5	.33 2	.28 3	.32 1	.35 3	.35 2	.38 1	.52 9

	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
X26	.28 8	.27 3	.29 5	.33 2	.26 6	.28 0	.30 6	.28 1	.23 3	.25 1	.25 0	.24 6	.26 0	.34 2	.31 4	.35 2
X25	.29 4	.26 8	.27 9	.31 5	.27 2	.23 6	.29 2	.26 9	.27 1	.26 4	.19 4	.28 1	.27 1	.36 3	.29 5	.33 1
X24	.30 4	.32 4	.34 3	.36 9	.35 8	.29 8	.35 3	.34 7	.31 7	.30 3	.25 7	.36 6	.32 0	.42 5	.36 4	.39 3
X23	.28 7	.29 2	.32 7	.37 8	.29 5	.30 7	.37 0	.34 8	.34 9	.35 1	.28 9	.29 5	.26 3	.36 2	.36 5	.38 6
X22	.32 3	.31 2	.33 6	.37 7	.33 1	.28 4	.36 5	.31 1	.36 0	.33 9	.29 3	.29 4	.27 0	.38 6	.37 7	.38 7
X21	.39 2	.40 0	.46 2	.43 6	.41 7	.38 3	.41 7	.39 3	.36 0	.33 8	.25 8	.41 3	.33 1	.46 1	.38 6	.37 5
X11	.27 6	.30 7	.32 7	.33 1	.28 1	.28 5	.29 4	.27 0	.24 7	.25 7	.32 1	.27 4	.27 8	.33 2	.35 1	.22 1
X12	.28 6	.29 5	.30 9	.31 5	.29 3	.29 9	.30 2	.31 4	.29 3	.33 2	.33 6	.27 6	.28 5	.32 7	.30 5	.28 3
X13	.27 0	.26 4	.29 5	.30 2	.31 5	.26 6	.27 7	.22 8	.25 1	.24 4	.29 0	.20 9	.21 9	.28 0	.30 8	.23 5
X14	.31 0	.31 3	.30 2	.31 5	.28 2	.27 9	.34 1	.34 3	.36 1	.33 0	.33 2	.24 7	.26 6	.34 5	.28 0	.27 1
X15	.27 2	.25 9	.27 6	.26 1	.28 1	.27 5	.31 7	.30 4	.31 5	.33 7	.34 8	.23 1	.27 0	.28 8	.28 6	.28 2
X16	.31 3	.31 1	.36 0	.35 3	.30 0	.32 5	.31 9	.29 6	.24 9	.23 6	.25 3	.34 3	.25 3	.35 5	.32 3	.24 5
X17	.29 5	.31 0	.29 4	.30 1	.29 3	.26 9	.27 6	.31 6	.27 7	.21 4	.27 8	.18 9	.23 9	.26 1	.29 3	.21 3
X18	.27 5	.28 8	.32 6	.23 6	.25 2	.27 3	.28 0	.27 4	.26 7	.23 6	.25 3	.27 3	.28 1	.33 8	.31 4	.24 2

Determinant of sample covariance matrix = 266.873

**Sample Covariances (Group number 1)**

	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X11	.546							
X12	.390	.578						
X13	.347	.323	.488					
X14	.333	.425	.327	.617				
X15	.303	.419	.261	.402	.626			
X16	.348	.336	.314	.261	.200	.626		
X17	.284	.318	.277	.309	.240	.370	.532	
X18	.288	.265	.257	.276	.223	.354	.325	.586

Determinant of sample covariance matrix = 266.873

**Notes for Model (Default model)**

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

Number of distinct sample moments: 465  
 Number of distinct parameters to be estimated: 131  
 Degrees of freedom (465 - 131): 334

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 375.827  
 Degrees of freedom = 334  
 Probability level = .057

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z <--- X1	.726	.159	4.569	***	par_29
Z <--- X2	.259	.092	2.817	.005	par_30
Y <--- Z	.170	.076	2.231	.026	par_28
Y <--- X2	.283	.066	4.320	***	par_31
Y <--- X1	.524	.121	4.319	***	par_32
X18 <--- X1	1.000				
X17 <--- X1	1.048	.146	7.195	***	par_1
X16 <--- X1	1.122	.158	7.119	***	par_2

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15<--- X1	1.090	.161	6.764	***	par_3
X14<--- X1	1.215	.162	7.485	***	par_4
X13<--- X1	1.062	.143	7.443	***	par_5
X12<--- X1	1.262	.160	7.870	***	par_6
X11<--- X1	1.170	.152	7.685	***	par_7
X21<--- X2	1.000				
X22<--- X2	1.000	.075	13.364	***	par_8
X23<--- X2	.974	.075	12.956	***	par_9
X24<--- X2	1.014	.079	12.861	***	par_10
X25<--- X2	.856	.066	12.994	***	par_11
X26<--- X2	.832	.070	11.822	***	par_12
Y10<--- Y	1.000				
Y9 <--- Y	1.048	.098	10.705	***	par_13
Y8 <--- Y	1.076	.097	11.068	***	par_14
Y7 <--- Y	.905	.095	9.489	***	par_15
Y6 <--- Y	.959	.106	9.029	***	par_16
Y5 <--- Y	.935	.108	8.632	***	par_17
Y4 <--- Y	.972	.101	9.669	***	par_18
Y3 <--- Y	.980	.095	10.286	***	par_19
Y2 <--- Y	1.024	.096	10.615	***	par_20
Y1 <--- Y	1.065	.095	11.161	***	par_21
Z1 <--- Z	1.000				
Z2 <--- Z	1.038	.096	10.848	***	par_22
Z3 <--- Z	1.073	.088	12.249	***	par_23
Z4 <--- Z	1.052	.093	11.285	***	par_24
Z5 <--- Z	1.036	.088	11.828	***	par_25
Z6 <--- Z	.942	.098	9.609	***	par_26

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

	Estimate
Z <--- X1	.561
Z <--- X2	.290
Y <--- Z	.191
Y <--- X2	.357
Y <--- X1	.455
X18<--- X1	.654
X17<--- X1	.720
X16<--- X1	.710
X15<--- X1	.691
X14<--- X1	.775
X13<--- X1	.762

	Estimate
X12 <--- X1	.832
X11 <--- X1	.794
X21 <--- X2	.838
X22 <--- X2	.905
X23 <--- X2	.888
X24 <--- X2	.878
X25 <--- X2	.891
X26 <--- X2	.843
Y10 <--- Y	.793
Y9 <--- Y	.829
Y8 <--- Y	.852
Y7 <--- Y	.757
Y6 <--- Y	.731
Y5 <--- Y	.710
Y4 <--- Y	.773
Y3 <--- Y	.811
Y2 <--- Y	.830
Y1 <--- Y	.862
Z1 <--- Z	.801
Z2 <--- Z	.833
Z3 <--- Z	.905
Z4 <--- Z	.862
Z5 <--- Z	.887
Z6 <--- Z	.770

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--> X2	.270	.053	5.055	***	par_27

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
X1 <--> X2	.741

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.251	.063	3.996	***	par_33
X2	.528	.092	5.731	***	par_34
e32	.151	.032	4.807	***	par_35
e31	.053	.012	4.209	***	par_36

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	.335	.0457	4.14	***	par_37
e2	.256	.0357	2.21	***	par_38
e3	.310	.0437	2.06	***	par_39
e4	.327	.0457	2.70	***	par_40
e5	.246	.0366	9.28	***	par_41
e6	.204	.0297	0.51	***	par_42
e7	.178	.0286	4.10	***	par_43
e8	.202	.0296	8.61	***	par_44
e9	.225	.0326	6.92	***	par_45
e10	.117	.0196	1.80	***	par_46
e11	.135	.0216	4.86	***	par_47
e12	.161	.0246	5.69	***	par_48
e13	.101	.0166	4.72	***	par_49
e14	.149	.0217	0.03	***	par_50
e15	.196	.0277	2.66	***	par_51
e16	.167	.0247	0.69	***	par_52
e17	.145	.0216	8.65	***	par_53
e18	.204	.0287	3.44	***	par_54
e19	.266	.0367	4.56	***	par_55
e20	.287	.0387	5.11	***	par_56
e21	.212	.0297	2.91	***	par_57
e22	.166	.0237	1.19	***	par_58
e23	.158	.0237	0.18	***	par_59
e24	.131	.0196	7.44	***	par_60
e25	.235	.0337	1.11	***	par_61
e26	.200	.0296	8.96	***	par_62
e27	.108	.0185	8.52	***	par_63
e28	.161	.0256	5.79	***	par_64
e29	.122	.0206	2.52	***	par_65
e30	.257	.0367	2.33	***	par_66

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Z	.640
Y	.842
Z6	.592
Z5	.787
Z4	.743
Z3	.818
Z2	.694
Z1	.641

	Estimate
Y1	.742
Y2	.689
Y3	.658
Y4	.598
Y5	.503
Y6	.535
Y7	.573
Y8	.727
Y9	.687
Y10	.630
X26	.710
X25	.794
X24	.771
X23	.788
X22	.818
X21	.702
X11	.630
X12	.692
X13	.581
X14	.601
X15	.477
X16	.505
X17	.518
X18	.428

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X2	X1	Z	Y
Z	.259	.726	.000	.000
Y	.327	.648	.170	.000
Z6	.244	.684	.942	.000
Z5	.269	.752	1.036	.000
Z4	.273	.764	1.052	.000
Z3	.278	.779	1.073	.000
Z2	.269	.753	1.038	.000
Z1	.259	.726	1.000	.000
Y1	.349	.690	.181	1.065
Y2	.335	.663	.174	1.024
Y3	.321	.634	.167	.980
Y4	.318	.629	.165	.972
Y5	.306	.605	.159	.935
Y6	.314	.621	.163	.959

	X2	X1	Z	Y
Y7	.296	.586	.154	.905
Y8	.352	.697	.183	1.076
Y9	.343	.679	.178	1.048
Y10	.327	.648	.170	1.000
X26	.832	.000	.000	.000
X25	.856	.000	.000	.000
X24	1.014	.000	.000	.000
X23	.974	.000	.000	.000
X22	1.000	.000	.000	.000
X21	1.000	.000	.000	.000
X11	.000	1.170	.000	.000
X12	.000	1.262	.000	.000
X13	.000	1.062	.000	.000
X14	.000	1.215	.000	.000
X15	.000	1.090	.000	.000
X16	.000	1.122	.000	.000
X17	.000	1.048	.000	.000
X18	.000	1.000	.000	.000

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

	X2	X1	Z	Y
Z	.290	.561	.000	.000
Y	.412	.562	.191	.000
Z6	.224	.432	.770	.000
Z5	.258	.497	.887	.000
Z4	.250	.483	.862	.000
Z3	.263	.507	.905	.000
Z2	.242	.467	.833	.000
Z1	.233	.449	.801	.000
Y1	.355	.484	.165	.862
Y2	.342	.466	.159	.830
Y3	.334	.456	.155	.811
Y4	.319	.435	.148	.773
Y5	.292	.399	.136	.710
Y6	.301	.411	.140	.731
Y7	.312	.425	.145	.757
Y8	.351	.479	.163	.852
Y9	.342	.466	.158	.829
Y10	.327	.446	.152	.793
X26	.843	.000	.000	.000
X25	.891	.000	.000	.000

	X2	X1	Z	Y
X24	.878	.000	.000	.000
X23	.888	.000	.000	.000
X22	.905	.000	.000	.000
X21	.838	.000	.000	.000
X11	.000	.794	.000	.000
X12	.000	.832	.000	.000
X13	.000	.762	.000	.000
X14	.000	.775	.000	.000
X15	.000	.691	.000	.000
X16	.000	.710	.000	.000
X17	.000	.720	.000	.000
X18	.000	.654	.000	.000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	X2	X1	Z	Y
Z	.259	.726	.000	.000
Y	.283	.524	.170	.000
Z6	.000	.000	.942	.000
Z5	.000	.000	1.036	.000
Z4	.000	.000	1.052	.000
Z3	.000	.000	1.073	.000
Z2	.000	.000	1.038	.000
Z1	.000	.000	1.000	.000
Y1	.000	.000	.000	1.065
Y2	.000	.000	.000	1.024
Y3	.000	.000	.000	.980
Y4	.000	.000	.000	.972
Y5	.000	.000	.000	.935
Y6	.000	.000	.000	.959
Y7	.000	.000	.000	.905
Y8	.000	.000	.000	1.076
Y9	.000	.000	.000	1.048
Y10	.000	.000	.000	1.000
X26	.832	.000	.000	.000
X25	.856	.000	.000	.000
X24	1.014	.000	.000	.000
X23	.974	.000	.000	.000
X22	1.000	.000	.000	.000
X21	1.000	.000	.000	.000
X11	.000	1.170	.000	.000
X12	.000	1.262	.000	.000

	X2	X1	Z	Y
X13	.000	1.062	.000	.000
X14	.000	1.215	.000	.000
X15	.000	1.090	.000	.000
X16	.000	1.122	.000	.000
X17	.000	1.048	.000	.000
X18	.000	1.000	.000	.000

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

	X2	X1	Z	Y
Z	.290	.561	.000	.000
Y	.357	.455	.191	.000
Z6	.000	.000	.770	.000
Z5	.000	.000	.887	.000
Z4	.000	.000	.862	.000
Z3	.000	.000	.905	.000
Z2	.000	.000	.833	.000
Z1	.000	.000	.801	.000
Y1	.000	.000	.000	.862
Y2	.000	.000	.000	.830
Y3	.000	.000	.000	.811
Y4	.000	.000	.000	.773
Y5	.000	.000	.000	.710
Y6	.000	.000	.000	.731
Y7	.000	.000	.000	.757
Y8	.000	.000	.000	.852
Y9	.000	.000	.000	.829
Y10	.000	.000	.000	.793
X26	.843	.000	.000	.000
X25	.891	.000	.000	.000
X24	.878	.000	.000	.000
X23	.888	.000	.000	.000
X22	.905	.000	.000	.000
X21	.838	.000	.000	.000
X11	.000	.794	.000	.000
X12	.000	.832	.000	.000
X13	.000	.762	.000	.000
X14	.000	.775	.000	.000
X15	.000	.691	.000	.000
X16	.000	.710	.000	.000
X17	.000	.720	.000	.000
X18	.000	.654	.000	.000

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

	X2	X1	Z	Y
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.044	.124	.000	.000
Z6	.244	.684	.000	.000
Z5	.269	.752	.000	.000
Z4	.273	.764	.000	.000
Z3	.278	.779	.000	.000
Z2	.269	.753	.000	.000
Z1	.259	.726	.000	.000
Y1	.349	.690	.181	.000
Y2	.335	.663	.174	.000
Y3	.321	.634	.167	.000
Y4	.318	.629	.165	.000
Y5	.306	.605	.159	.000
Y6	.314	.621	.163	.000
Y7	.296	.586	.154	.000
Y8	.352	.697	.183	.000
Y9	.343	.679	.178	.000
Y10	.327	.648	.170	.000
X26	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.000	.000
X16	.000	.000	.000	.000
X17	.000	.000	.000	.000
X18	.000	.000	.000	.000

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

	X2	X1	Z	Y
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.056	.107	.000	.000
Z6	.224	.432	.000	.000
Z5	.258	.497	.000	.000

	X2	X1	Z	Y
Z4	.250	.483	.000	.000
Z3	.263	.507	.000	.000
Z2	.242	.467	.000	.000
Z1	.233	.449	.000	.000
Y1	.355	.484	.165	.000
Y2	.342	.466	.159	.000
Y3	.334	.456	.155	.000
Y4	.319	.435	.148	.000
Y5	.292	.399	.136	.000
Y6	.301	.411	.140	.000
Y7	.312	.425	.145	.000
Y8	.351	.479	.163	.000
Y9	.342	.466	.158	.000
Y10	.327	.446	.152	.000
X26	.000	.000	.000	.000
X25	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.000	.000
X16	.000	.000	.000	.000
X17	.000	.000	.000	.000
X18	.000	.000	.000	.000

**Minimization History (Default model)**

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	10	-1.722	9999.000	3847.896	0	9999.000
1	e	23	-.284	3.266	2459.579	18	.323
2	e	2	-.239	2.360	1340.793	5	.840
3	e	1	-.285	.633	1130.882	5	.848
4	e*	0	187.504	.619	1009.364	5	.947

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
5	e	0	449.723	.800	1007.195	3	.000
6	e	0	161.959	1.116	932.759	1	.984
7	e	0	266.726	.348	915.149	1	1.113
8	e	0	387.104	.161	913.720	1	1.128
9	e	0	425.348	.044	913.632	1	1.054
10	e	0	428.759	.003	913.632	1	1.005
11	e	0	428.929	.000	913.632	1	1.000

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	131	375.827	334	.057	1.125
Saturated model	465	.000	0		
Independence model	30	4038.446	435	.000	9.284

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.024	.846	.786	.608
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.12	.099	.037	.093

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.906	.878	.988	.984	.988
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.768	.696	.758
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	44.532	.808	96.560
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1603.446	3403.687	3810.537

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.028	.356	.006	.772
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	12.308	28.828	27.229	30.484

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.033	.004	.048	.970
Independence model	.257	.250	.265	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	640.532	726.936	1012.085	1143.085
Saturated model	930.000	1236.702	2248.871	2713.871
Independence model	1098.446	4118.233	4183.534	4213.534

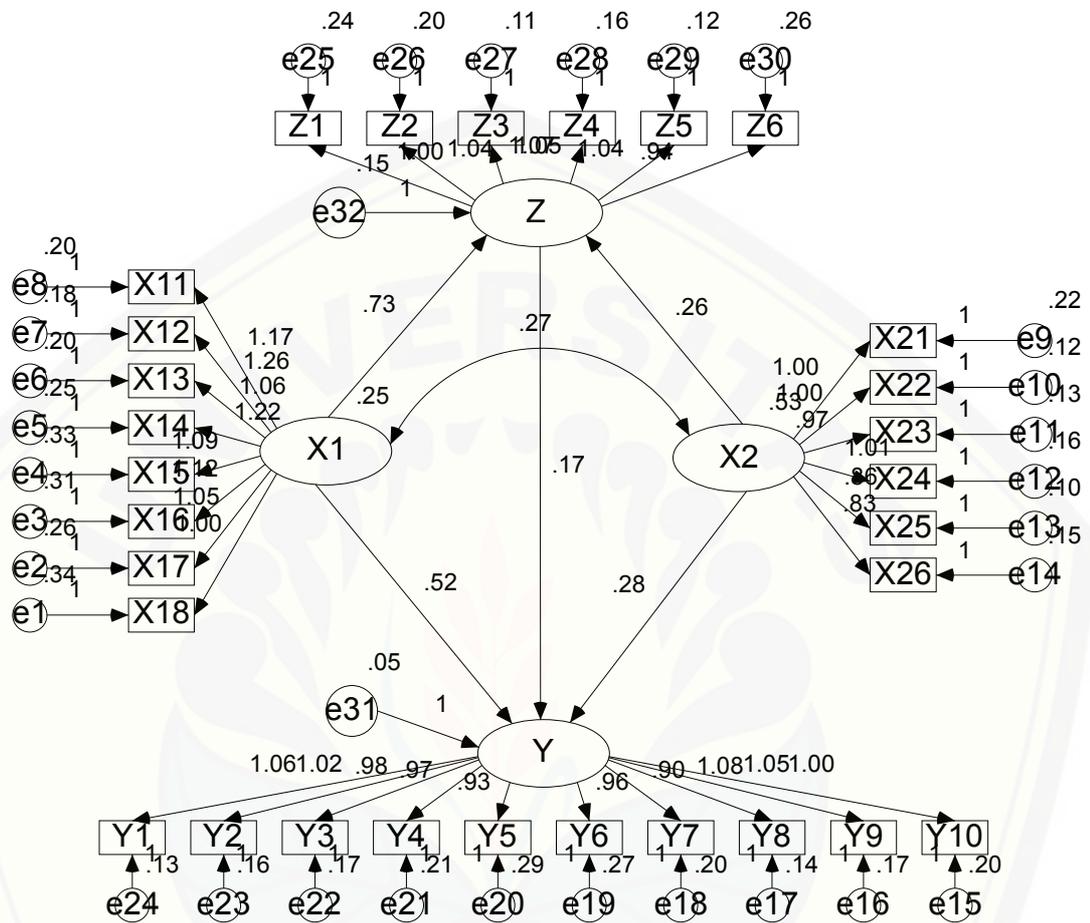
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5.124	4.774	5.540	5.815
Saturated model	7.440	7.440	7.440	9.894
Independence model	12.788	31.189	34.444	32.946

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	125	132
Independence model	16	16

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening



Chi-Square=375.827  
 Probabilitas=.057  
 CMIN/DF=1.125  
 GFI=.846  
 AGFI=.786  
 TLI=.984  
 RMSEA=.033  
 CFI=.988