



**PENGARUH PERSEPSI ATAS PENGHARGAAN DAN
PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KOMITMEN PEGAWAI DI PEMERINTAH
KABUPATEN LUMAJANG**

*The Perceptual Influence of Appreciation and Work Appraisal to
Work Satisfaction and Commitment of Civil Servant (Government
Employee)
in The Government of Lumajang Regency*

Oleh:

**AVISENNA HARKAT, SE
NIM. 100820101015**

**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS JEMBER
2014**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : PENGARUH PERSEPSI ATAS PENGHARGAAN DAN
PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KOMITMEN PEGAWAI DI PEMERINTAH
KABUPATEN LUMAJANG

Telah disetujui,
Tanggal 15 Oktober 2014

Oleh
Pembimbing Utama

Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 198602 1002

Pembimbing Anggota

Dr. Imam Suroso, S.E., M.Si
NIP.19591013 198802 1 001

Mengetahui/Menyetujui,
Ketua Program Studi

Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 198602 1002

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAKSI	xv
ABSTRACT	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian.....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Tinjauan Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Reward	8
2.1.2 Pengertian Reward Intrinsik dan Reward Ekstrinsik	8
2.1.3 Pengertian Penilaian Kinerja	10
2.1.4 Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	11
2.1.5 Pengertian Kepuasan Kerja	12
2.1.6 Peran Kepuasan Kerja	14
2.1.7 Teori Kepuasan Kerja.....	14
2.1.8 Dimensi Kepuasan Kerja.....	16
2.1.9 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	18
2.1.10 Tinjauan Teori Tentang Komitmen Organisasi.....	21

2.2	Penelitian Terdahulu	25
2.3	Kerangka Konseptual.....	27
2.3.1	Hubungan Reward Intrinsik dengan Kepuasan Kerja	28
2.3.2	Hubungan Reward Ekstrinsik dengan Kepuasan Kerja .	29
2.3.3	Hubungan Penilaian Kerja dengan Kepuasan Kerja	31
2.3.4	Hubungan Reward Intrinsik dengan Komitmen Pegawai	32
2.3.5	Hubungan Reward Ekstrinsik terhadap Komitmen Pegawai	33
2.3.6	Hubungan Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Pegawai	34
2.3.7	Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai	35
2.4	Hipotesis	37
BAB 3	METODE PENELITIAN	39
3.1	Rancangan Penelitian.....	39
3.2	Populasi dan Sampel.....	39
3.2.1	Populasi.....	39
3.2.2	Sampel Penelitian	39
3.3	Pengumpulan Data.....	41
3.3.1	Jenis dan Sumber Data.....	41
3.3.2	Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.4	Identifikasi Variabel	42
3.5	Definisi Operasional Variabel	42
3.6	Skala Pengukuran	45
3.7	Uji Validitas	46
3.8	Uji Reliabilitas	47
3.9	Uji Asumsi <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	48
3.10	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	49
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1	Hasil Penelitian	55

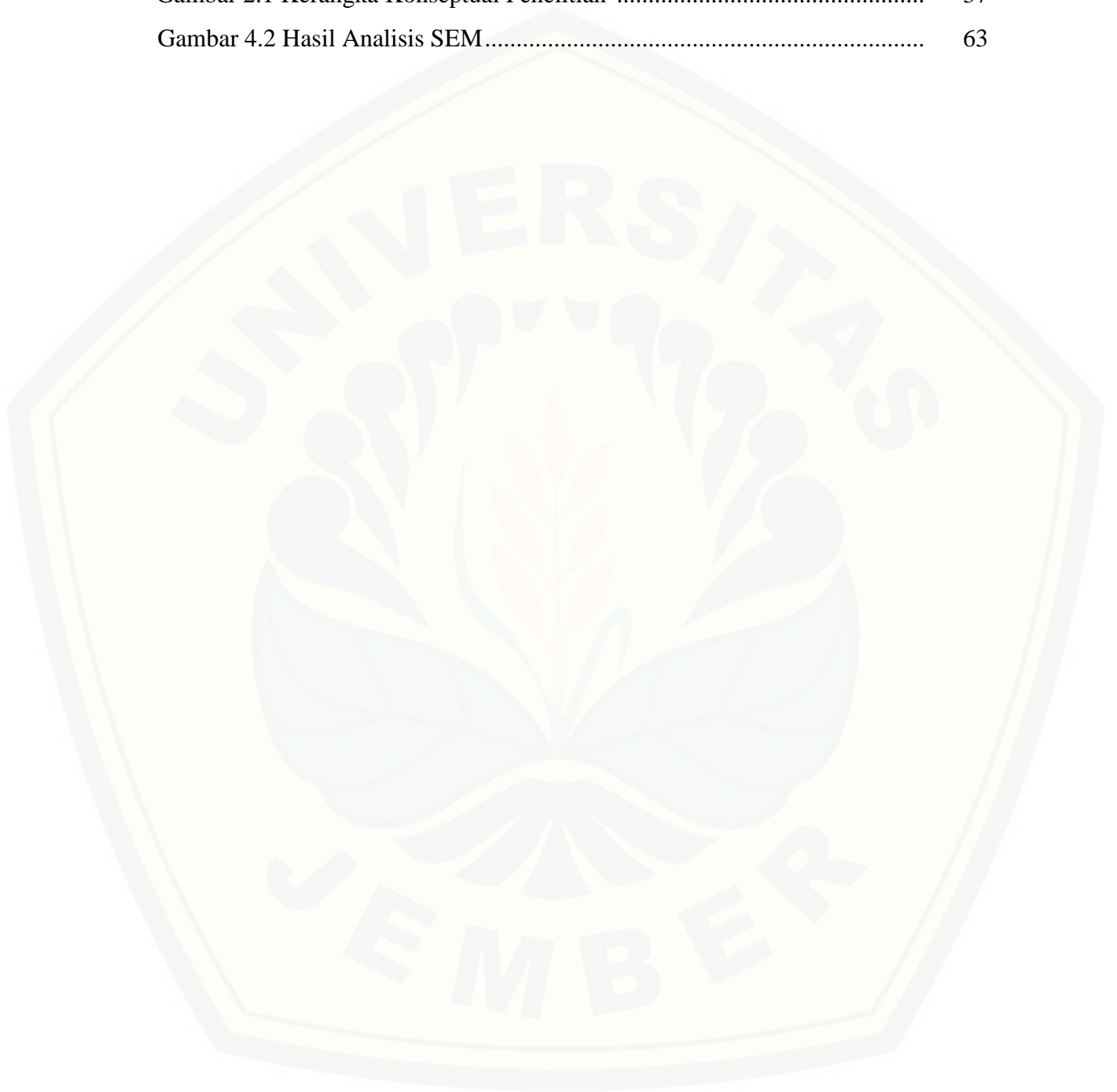
4.1.1	Deskriptif Karakteristik Responden	55
4.1.2	Diskripsi Variabel.....	56
4.1.3	Uji Validitas dan Realibilitas	58
4.1.4	Uji Asumsi Structural Equation Modelling (SEM).....	60
4.1.5	Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	62
4.1.6	Pengaruh Antar Variabel	66
4.2	Pembahasan	69
4.2.1	Pengaruh Reward Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	69
4.2.2	Pengaruh Reward Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	71
4.2.3	Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	75
4.2.4	Pengaruh Reward Intrinsik terhadap Komitmen Pegawai	77
4.2.5	Pengaruh Reward Ekstrinsik terhadap Komitmen Pegawai	80
4.2.6	Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Pegawai	82
4.2.7	Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Komitmen Pegawai	83
4.2.8	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total	85
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		87
5.1	Kesimpulan	87
5.2	Saran	87
DAFTAR PUSTAKA		89
LAMPIRAN.....		94

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Kajian Penelitian Sebelumnya.....	27
Tabel 3.1 Kriteria Goodness of Fit dalam SEM	54
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden	55
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden	57
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas	59
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas	60
Tabel 4.5 Indeks Kesesuaian SEM	64
Tabel 4.6 Hasil Uji Kausalitas	64
Tabel 4.7 Pengaruh Langsung Variabel.....	67
Tabel 4.8 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel	67
Tabel 4.9 Pengaruh Total Antar Variabel	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	37
Gambar 4.2 Hasil Analisis SEM.....	63



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Kuisisioner

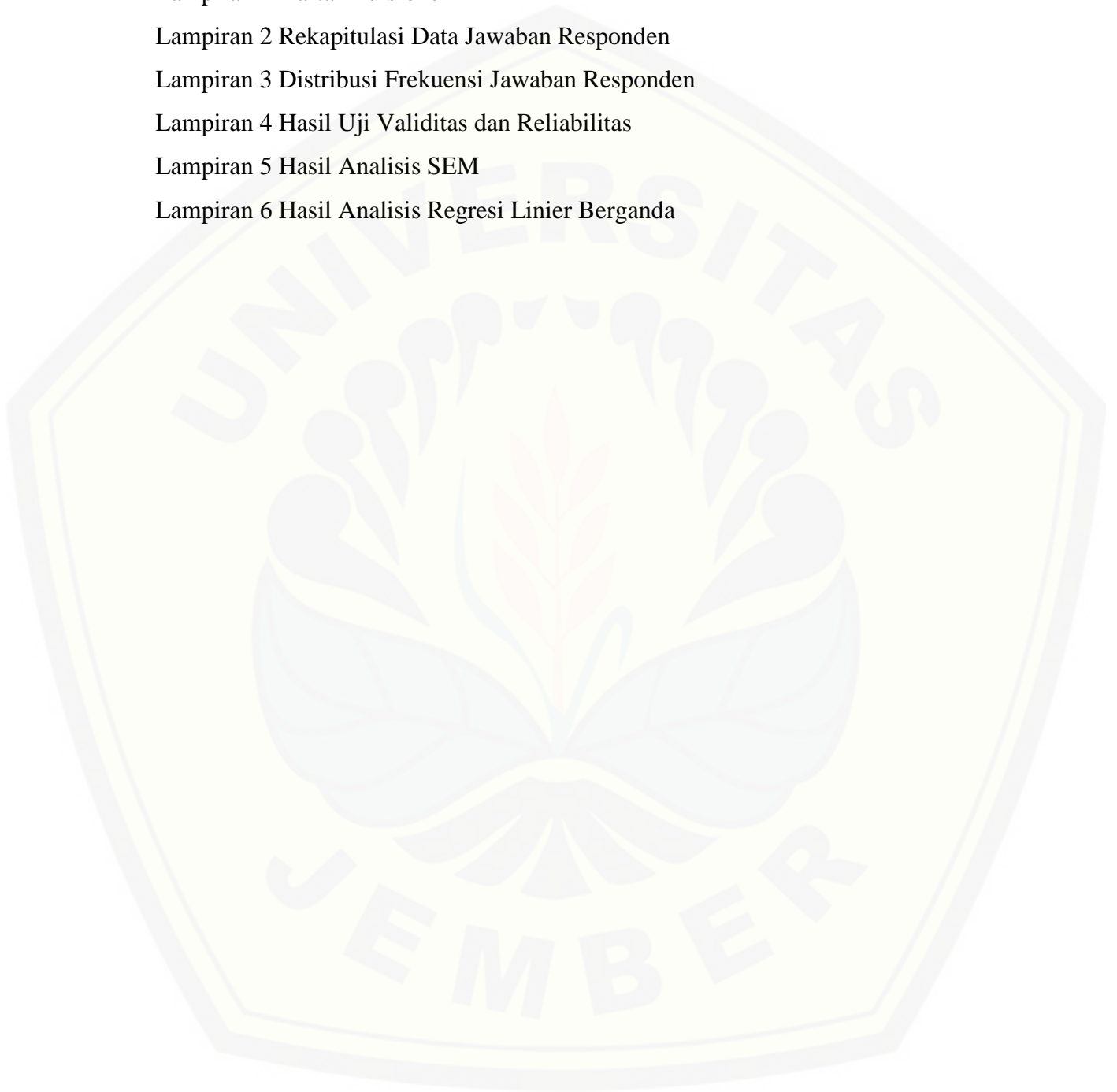
Lampiran 2 Rekapitulasi Data Jawaban Responden

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 5 Hasil Analisis SEM

Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda



RINGKASAN

Pengaruh Persepsi Atas Penghargaan dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Lumajang; Avisenna Harkat, SE, 100820101015; 2014: 88 halaman; Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *reward* intrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, menguji pengaruh *reward* ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, menguji pengaruh *reward* intrinsik terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, menguji pengaruh *reward* ekstrinsik terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, dan menguji pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara dan observasi. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang yang mempunyai golongan kepangkatan mulai golongan 1 (satu) sampai golongan 4 (empat) tahun 2012 yang berjumlah 6.487 orang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *Proportional Random Sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 100 responden mengacu pada pendapat Slovin dalam Husein Umar (2003: 78). Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan paket software statistic AMOS.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang; Reward ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang; Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang; Reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang; Reward ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang; Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang; dan Kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang.

SUMMARY

The Perceptual Influence of Appreciation and Work Appraisal to Work Satisfaction and Commitment of Civil Servant (Government Employee) in The Government of Lumajang Regency; Avisenna Harkat, SE, 100820101015; 2014: 88 pages; Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

This study aims to examine the effect of intrinsic reward to work satisfaction, to examine the effect of extrinsic reward to work satisfaction, to examine the effect of work appraisal to work satisfaction, to examine the effect of intrinsic reward to work commitment, to examine the effect of extrinsic reward to work commitment, to examine the effect of work appraisal to work commitment, and to examine the effect of work satisfaction to work commitment. This study is a confirmatory study types an also explanatory research. Data collection techniques used questionnaires, interviews and observations. The population in this study is Civil Servant (Government Employee) in The Government of Lumajang Regency in 2012, amounting to 6.487 people. Sampling technique in this study using proportional random sampling. The number of samples was set 100 respondents referred to the opinion of Slovin (Husein Umar, 2003: 78). For data analysis, used Structural Equation Modeling (SEM) with statistical software package AMOS.

The results of the analysis showed that the intrinsic reward have significant effect to work satisfaction, the extrinsic reward have significant effect to work satisfaction, the work appraisal have significant effect to work satisfaction, the intrinsic reward have significant effect to work commitment, the extrinsic reward haven't significant effect to work commitment, the work appraisal have significant effect to work commitment, and the work satisfaction have significant effect to work commitment.

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama kualitas aparatur Negara pada pokoknya tergantung dari kualitas pegawai negeri sebagai pelayan masyarakat. Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah penting dan menentukan, karena Pegawai Negeri Sipil adalah unsur aparatur Negara, untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Dan tujuan itu dapat dicapai dengan adanya Pegawai Negeri Sipil yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintahan serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar atau tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur Negara. Untuk mencapai dan mewujudkan kesemuanya maka pembinaan Pegawai Negeri Sipil harus dilakukan dengan sebaik-baiknya berdasarkan kepada perpaduan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kecakapan dan prestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat dalam membina karier dalam sebuah organisasi.

Sehubungan dengan peranan manajemen sumber daya manusia menurut Milkovich and Boudreau (1991:2) yaitu : “...*human resources management is series of decisions about the employment relationship that influence the effectiveness of employees and organization.....*(Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kumpulan dari pengambilan keputusan mengenai hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektivitas pegawai dan organisasi).

Untuk meningkatkan prestasi kerja dari tenaga kerja atau pegawai, sebagai pengendali dari seluruh aktivitas organisasi, dapat dilakukan dengan banyak cara antara lain dengan bimbingan atau kepemimpinan yang efektif dan pemberian motivasi. Pengembangan sumber daya manusia khususnya di sektor

pemerintahan telah merupakan suatu keharusan dari suatu organisasi birokrasi, karena pengembangan sumber daya manusiadianggap merupakan solusi dari setiap masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang terbatas tingkat profesionalnya juga akan memberikan sumbangan yang terbatas bagi pencapaian tujuan organisasi.

Terbatasnya pencapaian tujuan organisasi tersebut pada saat ini juga dipengaruhi oleh situasi lingkungan organisasi yang penuh dengan gejolak dan tantangan. Hal ini sangat membutuhkan kemampuan dan kemauan untuk selalu mengikuti arah perubahan dan perkembangan yang terjadi secara berkesinambungan. Dalam mengantisipasi gejolak dan ketidakpastian perubahan itu, suatu organisasi dihadapkan pada situasi yang kompetitif. Guna dapat bertahan dalam lingkungan yang kompetitif suatu organisasi dituntut untuk menyeimbangkan antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu yang ada didalamnya. Kesenambungan ini diperlukan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kondisi birokrasi di Indonesia menunjukkan bahwa citra perilaku individu dalam organisasi pemerintahan Indonesia tidak cukup baik. Citra yang disandang pegawai pemerintah di Indonesia yang disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS) tampak telah tertanam pada masyarakat luas, kesan malas, tidak disiplin, tidak produktif, datang hanya mengisi daftar hadir, pelayanan tidak memuaskan, bahkan cenderung untuk minta dilayani serta bekerja berdasarkan perintah dan bukan menunjukkan inovasi dan kreatifitas.

Seringkali perilaku PNS terkait dengan system penghargaan (*rewardssystem*) yang berlaku untuk PNS yang tergolong masih belum memadai. Pendapatan yang diterima PNS dari sistem penghargaan yang ada secara umum dianggap belum mencukupi apa yang diharapkan pegawai, sehingga pegawai mencari alternatif penghasilan dengan bekerja di tempat lain untuk menutupi kebutuhan yang tidak terpenuhi. Akibatnya aparat tidak dapat berkonsentrasi dalam menjalankan tugas utamanya sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian kerja telah dilakukan bertahun-tahun, tetapi hal itu sering dilaksanakan tidak sepatutnya. Para pegawai sering tidak dapat produktif

sebagaimana mestinya, mungkin karena kinerjanya tidak dapat diukur dengan baik, atau adakalanya data kinerja yang diperoleh tidak digunakan secara konstruktif untuk meningkatkan produktivitas (Erwin, 2001).

Timpe (1992) menyatakan terdapat kecenderungan untuk melibatkan bawahan dalam proses penilaian. Lebih dari setengah karyawan yang disurvei dalam pengumpulan pendapat Yankelovich merasa mempunyai hak untuk dilibatkan dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka dan pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil survei tersebut, beberapa pakar memperdebatkan bahwa para karyawan menuntut peranan yang lebih aktif dalam proses penilaian kinerja. Dalam suatu studi penilaian kinerja, yang dilakukan pada sembilan divisi terpisah dari General Electric Corporation 90% manajer dan 86% bawahan yang disurvei percaya bahwa penilaian diri sendiri oleh bawahan harus dimasukkan sebagai suatu bagian yang penting dari proses penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para pekerja, tetapi harus dilaksanakan dalam suatu cara sehingga dapat meningkatkan kimitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian kinerja yang akurat menuntut lebih dari sekedar alat pemberi nilai kinerja (Timpe, 1992).

Komitmen organisasi yang memiliki andil terhadap kinerja karyawan yang dirasakan dapat menimbulkan perilaku positif terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Mathis serta Jakson (2001) berpendapat bahwa “komitmen organanisasi adalah tingkat kepercayaan dalam penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi.

Mottaz (1988) dalam Colbery (2004:72) mendefinisikan “*Task Reward* (*Reward* Intrinsik) merupakan *reward* yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dimiliki seseorang, contohnya keotonomian tugas. *Social Reward* (*Reward* Ekstrinsik) merupakan *reward* yang berasal dari interaksi dengan faktor lain di luar dirinya selama bekerja, contohnya rekan kerja. Mottaz dan Pott (1986) dalam Akroyd *et al.* (2002:3) menyatakan “... pengukuran *rewardekstrinsik* dengan variabel pengawas, rekan kerja, kondisi kerja, gaji dan peluang promosi sedangkan *reward* intrinsik menggunakan

variabel keterlibatan dalam tugas, keotonomian tugas dan kesignifikanan dalam tugas.”

Cohen *et al.* (1992:156) menyatakan “*Reward* yang terjadi merupakan bagian dari proses suatu pekerjaan disebut ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, bonus, hak istimewa sedangkan *reward* intrinsik dikembangkan dalam pekerjaan itu sendiri, termasuk rasa pencapaian prestasi, kesempatan untuk menjadi kreatif dan tantangan dari pekerjaan.”

Kalleberg (1977) dalam Ossrea (2000:1) menyatakan bahwa: “*Reward* intrinsik merupakan *reward* yang melekat pada pekerjaan itu sendiri dan memenuhi tujuan manusia yang berhubungan pada rasa pemenuhan internal seorang pekerja sedangkan *reward* ekstrinsik merupakan *reward* yang tidak melekat pada pekerjaan itu sendiri tetapi dihasilkan dari proses menjalankan suatu pekerjaan.”

Pemerintah Kabupaten Lumajang harus memiliki kinerja yang baik. Untuk mewujudkannya harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang tinggi. Salah satu instrumen dalam pengembangan sumber daya aparatur adalah melalui sistem penghargaan sebagai bentuk rangsangan yang diberikan sesuai dengan apa yang dipersepsikan aparat. Jika penghargaan tidak diterima sesuai dengan persepsi pegawai maka tentu saja sikap negatif pada suatu ketika akan tampak dan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Namun apabila penghargaan yang diterima sesuai dengan apa yang dipersepsikan maka sikap positif pegawai akan tampak dalam kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja pegawai berarti telah terpenuhinya segala harapannya dalam organisasi. Dengan demikian pegawai menganggap bahwa pekerjaan merupakan bagian yang sangat penting. Oleh karena itu pegawai memandang organisasi merupakan obyek yang harus ditempatkan sebagai bagian penting dalam hidupnya, sehingga tercipta komitmen organisasi dari para Pegawai Negeri Sipil.

Demikian halnya penilaian kinerja pegawai disuatu institusi juga perlu memperhatikan tata cara yang lebih baik dari pada penilaian yang selama ini digunakan. Berdasarkan pasal 20 UU No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Negeri Sipil, penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil selama ini menggunakan format penilaian yang terdiri dari delapan unsur yaitu: kesetiaan, prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Evaluasi terhadap keberadaan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) penting dilakukan setelah adanya perubahan UU No. 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menjadi UU No. 43 tahun 1999. Pada level teoritis, DP3 yang diatur oleh PP No. 10 tahun 1979 tersebut telah jelas mendefinisikan dan membuat kriteria-kriteria yang kemudian dikuatifikasi dalam angka penilaian. Namun dalam tatanan praktek, DP3 menjadi suatu alat yang tidak dapat diandalkan dan hanya suatu rutinitas tahunan, dengan melihat format DP3 yang tidak dapat menggambarkan secara akurat kinerja pegawai, lagi-lagi tujuan tersebut nampaknya belum dapat tercapai. Evaluasi DP3 dinamakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang unsur-unsur penilainnya terdiri dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasam, dan kepemimpinan.

Pemerintah telah mendorong penggunaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kinerja PNS agar dapat bekerja lebih baik. Seiring dengan penggunaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut perlu adanya suatu motivasi yang tinggi terhadap pegawai. Penilaian kinerja terhadap pegawai dalam hal ini dengan menggunakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil harus berjalan bersama-sama dengan motivasi agar tercapainya tujuan dari suatu organisasi. Karena motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Motivasi dan prestasi adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat prestasi kerja pegawai akan tinggi. Mengetahui dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pegawai merupakan hal penting untuk mendorong atau memotivasi mereka supaya mau

menyumbangkan kemampuannya dan juga supaya mau mentaati peraturan-peraturan yang berlaku didalam organisasi tempat bekerja secara terus menerus. Motivasi ini merupakan pendorong semangat untuk bekerja.

Dari latar belakang permasalahan, maka penelitian ini diambil judul : Pengaruh Persepsi atas Penghargaan dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen pegawai di Pemerintah Kabupaten Lumajang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, diambil rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah *reward* intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang ?
- b. Apakah *reward* ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang ?
- c. Apakah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang ?
- d. Apakah *reward* intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang ?
- e. Apakah *reward* ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang ?
- f. Apakah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang ?
- g. Apakah kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji pengaruh *reward* intrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;
- b. Untuk menguji pengaruh *reward* ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;

- c. Untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang
- d. Untuk menguji pengaruh *reward* intrinsik terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;
- e. Untuk menguji pengaruh *reward* ekstrinsik terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;
- f. Untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;
- g. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan beberapa manfaat antara lain:

- a. Bagi Pemerintah
 - 1) Sebagai input bagi pihak pegawai di Pemerintah Kabupaten Lumajang dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan upaya memperbaiki, mempertahankan atau meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat meningkatkan komitmen pegawai.
 - 2) Sebagai dasar dalam menetapkan pola penilaian pegawai secara lebih teratur dan berkesinambungan dalam rangka memelihara komitmen yang tinggi terhadap instansi kerja.
- b. Bagi Akademisi
 - 1) Landasan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan masalah pengaruh persepsi *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik, serta penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang.
 - 2) Bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkeinginan melakukan penelitian lebih lanjut tentang masalah kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian *Reward*

Pengertian dari *reward* antara lain :

- a. Pilbeam dan Corbridge (2002:204) yang menyatakan bahwa “*Reward* adalah konsep total termasuk elemen ekstrinsik (eksternal dan termasuk upah/ gaji dan tunjangan) dan elemen intrinsik (internal dan non-finansial)”.
- b. Sedangkan Dessler (2000) dalam Nursanti (2001:2-3) memberikan definisi bahwa “*Reward* merupakan segala bentuk pembayaran atau balas jasa yang diberikan seseorang atas hasil pekerjaan yang dilakukannya.”

2.1.2 Pengertian *Reward* Intrinsik dan *Reward* Ekstrinsik

Mottaz (1988) dalam Colbery (2004:72) mendefinisikan “*TaskReward* (*Reward* Intrinsik) merupakan *reward* yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dimiliki seseorang, contohnya keotonomian tugas. Sosial *Reward* (*Reward* Ekstrinsik) merupakan *reward* yang berasal dari interaksi dengan faktor lain di luar dirinya selama bekerja, contohnya rekan kerja. Yang terakhir, *OrganizationalReward* (*Reward* Ekstrinsik) merupakan *reward* yang organisasi sediakan untuk pekerja dengan tujuan memfasilitasi atau memotivasi kinerja, contohnya tunjangan yang layak.” Mottaz dan Pott (1986) dalam Akroyd *et al.* (2002:3) menyatakan “... pengukuran *reward* ekstrinsik dengan variabel pengawas, rekan kerja, kondisi kerja, gaji dan peluang promosi sedangkan *reward* intrinsik menggunakan variabel keterlibatan dalam tugas, keotonomian tugas dan kesignifikanan dalam tugas.”

Pengertian *reward* yang dinyatakan oleh Pilbeam dan Corbridge (2002:251) adalah: “Konsep total termasuk elemen ekstrinsik (eksternal dan termasuk upah/gaji dan tunjangan) dan elemen intrinsik (internal dan nonfinansial). Contoh dari *reward* ekstrinsik antara lain gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, kualitas pengawasan, kebijakan dan administrasi organisasi serta

hubungan pribadi (rekan kerja) sedangkan contoh dari *reward* intrinsik antara lain perasaan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, keterlibatan dalam pekerjaan itu sendiri, potensi untuk tumbuh, aktualisasi diri dan kualitas dari kehidupan pekerjaan.”

Hackman dan Oldman (1980) dalam Pilbeam dan Corbridge (2002:251) menambahkan contoh *reward* intrinsik antara lain pekerjaan yang menyediakan variasi, identitas signifikansi, otonomi dan imbal balik.”Ivancevich (1987:199) menyatakan “*Reward* diklasifikasikan ke dalam dua kategori, ekstrinsik dan intrinsik. *Reward* intrinsik sebagai sesuatu yang diatur sendiri oleh seseorang sedangkan *reward* ekstrinsik berasal dari luar seseorang.” Contoh dari masing-masing *reward* menurut Ivancevich (1987:199-200) “*Reward* ekstrinsik: gaji dan upah, tunjangan pekerja, *reward* perseorangan dan promosi sedangkan *reward* intrinsik: penyesuaian, prestasi, otonomi, pertumbuhan pribadi.”

Cohen *et al.* (1992:156) menyatakan “*Reward* yang terjadi merupakan bagian dari proses suatu pekerjaan disebut ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, bonus, hak istimewa sedangkan *reward* intrinsik dikembangkan dalam pekerjaan itu sendiri, termasuk rasa pencapaian prestasi, kesempatan untuk menjadi kreatif dan tantangan dari pekerjaan.”Albanese dan Fleet (1983:416-7) mengungkapkan bahwa: “*Reward* organisasi dapat dibedakan menjadi ekstrinsik dan intrinsik. *Reward* ekstrinsik dimediasi atau dikontrol oleh orang lain di luar seseorang yang diberi *reward* sedangkan *reward* intrinsik secara dominan berasal dari dalam pekerja yang *direward*. Contoh dari *reward* ekstrinsik: kondisi pekerjaan, jam kerja, peningkatan gaji berdasar prestasi, promosi sedangkan *reward* intrinsik: penggunaan keterampilan dan kompetensi, pengembangan potensi, membentuk identitas diri dan pencapaian pemenuhan diri .” Kalleberg (1977) dalam Osrea (1:2000) menyatakan bahwa: “*Reward* intrinsik merupakan *reward* yang melekat pada pekerjaan itu sendiri dan memenuhi tujuan manusia yang berhubungan pada rasa pemenuhan internal seorang pekerja sedangkan *reward* ekstrinsik merupakan *reward* yang tidak melekat pada pekerjaan itu sendiri tetapi dihasilkan dari proses menjalankan suatu pekerjaan.”

2.1.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang mempunyai beberapa istilah seperti *performance appraisal*, *employee evaluation*, *service rating*, *employee rating*, *behavioral assessment* dan *personal review* merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan. Dengan adanya sistem penilaian kinerja, memungkinkan setiap karyawan untuk mengetahui pendapat atasan tentang dirinya, bagaimana agar prestasinya dapat ditingkatkan dimasa yang akan datang. Selanjutnya bagi perusahaan dapat mengetahui karyawan yang kurang produktif dan menjadi beban perusahaan sehingga dapat diketahui pembinaan apa yang bisa diberikan, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan serta yang lebih penting adalah untuk kepentingan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan seperti perhatian dan penghargaan, perlakuan yang adil, promosi, penggajian, training dan lain-lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Timpe (1992), menyatakan bahwa permasalahan dalam sistem penilaian kinerja adalah sistem ini tidak menjangkau penyebab-penyebab kinerja, sistem mengasumsikan bahwa karyawan dapat mengendalikan seluruh kinerjanya. Penilaian kinerja telah dilaksanakan bertahun-tahun, tetapi hal tersebut sering dilaksanakan dengan tidak semestinya. Para karyawan sering tidak dapat produktif sebagaimana mestinya, mungkin karena kita tidak dapat mengukur kinerja dengan baik.

Menurut Heidjrachman, (2000:94) manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi, antara lain :

- a. Memperoleh umpan balik dan memperbaiki pekerjaan pegawai;
- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil;
- c. Output-nya dipergunakan sebagai dasar untuk membuat program pelatihan pada pegawai;
- d. Output dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk promosi.

2.1.4 Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Hasil Penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Sebagaimana diatur dalam PP Nomor 10 thn.1979 tanggal 15 Mei 1979. DP3 bersifat rahasia, artinya hanya pejabat penilai, atasan pejabat penilai, yang bersangkutan dan pejabat lain yang karena tugasnya berurusan dengan DP3 yang berhak mengetahui.

Tujuan DP3 adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperoleh bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja
- b. Harus dibuat seobyektif mungkin & seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah:

- a. Kesetiaan: Ketaatan dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
- b. Prestasi Kerja: Hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan dalam Melaksanakan tugasnya.
- c. Tanggung Jawab: Kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya, atau tindakan yang dilakukannya.
- d. Ketaatan: Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- e. Kejujuran: Ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- f. Kerjasama: Kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

- g. Prakarsa: Kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperhitungkan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h. Kepemimpinan: Kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

2.1.5 Pengertian Kepuasan Kerja

Pierce dan Gardner (2002:192) menyatakan “Orang yang percaya bahwa pekerjaan memberikan peluang untuk mencapai nilai-nilai yang berharga baik secara langsung (misalnya prestasi kerja) maupun secara tidak langsung (misalnya upah yang diterima setiap bulan), orang tersebut mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi.”

Organ dan Hamner (1982:287) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan itu, seperti sikap yang lainnya. Ini menunjukkan kumpulan kompleks dari kesadaran (kepercayaan dan pengetahuan), emosi (perasaan, sentimen, evaluasi), dan kecenderungan perilaku. Seseorang yang tinggi tingkat kepuasan kerja mempunyai sikap positif pada kerja, dan sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif pada pekerjaannya.”

Sejalan dengan persepsi bahwa pekerjaan yang menimbulkan kepuasan memberi dampak sikap positif dalam kehidupan seorang pekerja, Locke (1976) dalam Luthans (1998:144) memberikan definisi secara komprehensif bahwa “Kepuasan kerja sebagai hal yang menyenangkan atau emosi yang menyenangkan dari hasil penilaian dari suatu kerja atau pengalaman kerja.” Pendapat di atas juga dianut oleh Handoko (1998:193-4) yang menyatakan bahwa:

“Kepuasan kerja (jasa) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi tingkat

absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.”

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaan. Williams (2004:1) dalam jurnal Li (262) menyatakan bahwa “*job satisfaction is the feeling(s) which an employee has about the total job situation, including other job alternatives available besides the present job.*” Pendapat Spector (1997:2) sejalan dengan pendapat William yaitu *Job satisfaction is defines as “the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) that jobs.*” Definisi ini menyarankan kepuasan kerja adalah reaksi berpengaruh umum atau global yang dimiliki individu tentang kerjanya.

George dan Jones (2005:80) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan yang sedang dijalani. Kepuasan kerja mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi secara meluas dari perilaku dalam organisasi dan berkontribusi pada level kepuasan pekerja.” Merhorn *et al.* (2004:10) mendefinisikan “Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan mereka dan keadaan pekerjaan yang dimiliki.”

Berbeda dengan pendapat di atas, Mitchell dan Larson (1987) dalam Luthans (1998:144) mengemukakan pendapatnya bahwa “Kepuasan kerja adalah hasil persepsi pekerja bagaimana baiknya pekerjaan tersebut menyediakan sesuatu hal yang dipandang sebagai hal penting.” Ini umumnya diakui dalam perilaku organisasi bahwa kepuasan kerja adalah penting sekali dan perilaku yang sering diteliti.

Sebuah pekerjaan sangat sulit untuk memberi peluang guna mencapai semua kebutuhan yang dianggap penting. Jika sesuatu yang berharga diperoleh maka pekerja lebih puas dan sebaliknya. Oleh karena itu Porter *et al.* (1975) dalam Gannon (1977:207) yang menyatakan bahwa “Kepuasan adalah perbedaan antara jumlah dari sejumlah outcome yang dihargai yang diperoleh seseorang dan sejumlah *outcome* yang dirasa seharusnya diterima.” Ada keyakinan dari seorang individu tentang sejumlah usaha dan sejumlah hasil yang selayaknya diterima. Kepuasan akan timbul dari seorang individu yang mendapat penghargaan yang

dirasa sesuai dengan usaha yang di keluarkan.

Pendapat tersebut diikuti Pierce dan Garner (2002:192) menyatakan “Kepuasan kerja adalah refleksi dari gap antara apa yang diinginkan dari kerja (berharga) dan apa yang diterima dari pekerjaan.” Kepuasan kerja secara keseluruhan (kadang disebut kepuasan kerja umum) menerangkan reaksi yang mempengaruhi seseorang secara keseluruhan ke dalam serangkaian kerja dan faktor yang berhubungan dengan kerja. “Kepuasan kerja keseluruhan adalah kombinasi dari faktor kepuasan” (Pierce dan Garner, 2002:192).

2.5.1 Peran Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2001:157) menyatakan bahwa sekurangnya ada tiga alasan mengapa kepuasan kerja itu penting, yaitu:

- a. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas akan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri;
- b. Telah diperagakan bahwa karyawan yang lebih puas baik dan usia yang lebih panjang;
- c. Kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

2.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Ada banyak pendekatan untuk memahami kepuasan kerja, diantaranya adalah :

a. *The Two-Factor Theory of Job Satisfaction*

Kehadiran variabel tertentu yang membuat orang merasa puas dan yang membuat merasa tidak puas, karena orang tersebut mengharapkan menemukan kepuasan dan ketidakpuasan itu berasal dari dua sumber yang berbeda. Untuk alasan ini, pendekatan secara meluas direferensikan yaitu *The Two-Factor Theory of Job Satisfaction*.

Umumnya, orang puas dengan aspek dari pekerjaan yang dilakukan dengan pekerjaan itu sendiri atau dihasilkan secara langsung dari pekerjaan itu termasuk seperti kesempatan promosi, peluang untuk tumbuhnya pribadi, pengakuan tanggung jawab dan pencapaian karena variabel ini diasosiasikan

dengan level tinggi dari kepuasan, ini diajukan sebagai motivator. Yang mana kepuasan diasosiasikan dengan kondisi sekitar kerja, seperti kondisi kerja, upah, keamanan, hubungan dengan uang lainnya dan lain-lain lebih dari pekerjaan itu sendiri karena variabel-variabel ini menghalangi ketidakpuasan saat ini, mereka diajukan sebagai *hygiene factors*.

b. *Value Theory*

Teori ini berargumen bahwa beberapa faktor dapat menjadi sumber kepuasan kerja sepanjang faktor tersebut adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang. Orang-orang yang mempunyai beberapa aspek dari kerja (misal upah, peluang untuk belajar) relatif pada jumlah yang diinginkan, lebih tidak puas karena menjadi khususnya faktor tersebut dari kerja yang secara tinggi dinilai. Meskipun *Value Theory* fokus pada kecocokan antara sesuatu yang orang mempunyai dan sesuatu yang diinginkan, ketidakcocokan meningkat maka lebih banyak pula ketidakpuasan terjadi.

c. *Social information processing model*

Pada hari pertama memulai pekerjaan baru. Seorang individu datang ke kantor dengan semangat, tetapi segera menemukan bahwa teman kerja yang dimiliki kurang antusias. Rekan kerjanya mengatakan pekerjaannya tidak menyenangkan maka kepuasan terhadap pekerjaannya mulai memudar. Sesuatu yang pertama kali terlihat menarik sekarang terlihat buruk. Sikap orang tersebut berubah bukan karena tujuan mengubah dalam kerja atau atasan tetapi karena orang tersebut mengubah pandangan yang dimiliki berdasarkan pesan yang di terima dari rekan kerja.

d. *Dispositional Model of Job Satisfaction*

Pendekatan ini diungkapkan Judge (1992) dalam Greenberg (2002:126) bahwa "*Job satisfaction is a relatively stable disposition, a characteristic of individuals that stays with people over various situations.*" Menurut konsep ini, dikatakan "Seseorang menyukai pekerjaan yang dilakukan di waktu tertentu juga cenderung menyukai pekerjaan yang dilakukan waktu lain, bahkan jika kerja tersebut berbeda" (Greenberg, 2002:126). Mendukung pendekatan ini, sebuah penelitian menemukan bahwa orang-orang secara

konsisten dalam menyukai dan tidak menyukai pekerjaan yang dimiliki lebih dari sepuluh tahun meskipun melakukan pekerjaan yang berbeda selama waktu itu.

2.5.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Fricko dan Boehr (1992) dalam Luthans (1998:145-6) melakukan sebuah studi dan berhasil merangkum pengaruh utama dari kepuasan kerja menjadi lima dimensi, antara lain:

a. *The work itself*

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utamanya dari kepuasan. Contohnya, riset yang berhubungan pendekatan karakteristik kerja terhadap desain kerja, menunjukkan umpan balik dari pekerja itu sendiri dan otonomi adalah dua motivasi yang berhubungan dengan kerja. Beberapa komposisi paling penting dan pekerjaan yang tidak membosankan dan sebuah kerja yang menyediakan status.

b. *Pay*

Upah dan gaji diakui menjadi signifikan tetapi secara kognitif adalah kompleks. Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar tapi instrumen yang menyediakan level yang lebih tinggi dalam kebutuhan akan kepuasan. Pekerja sering melihat upah sebagai refleksi dari bagaimana manajemen melihat kontribusi yang telah dilakukan untuk organisasi.

c. *Promotions*

Peluang promosi terlihat mempunyai pengaruh yang berubah-ubah pada kepuasan kerja karena promosi membawa sejumlah bentuk yang berbeda dan mempunyai variasi dari yang mengiringi promosi tersebut. Contohnya individu yang dipromosikan dalam basis senioritas sering mempunyai pengalaman kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak yang dipromosikan pada basis kinerja.

d. *Supervision*

Dampak dari skill kepemimpinan dapat dikatakan tampak dua dimensi dari gaya pengawasan yang lebih mempengaruhi daripada kepuasan kerja.

Pertama adalah ketidakpuasan pekerja, yang diukur oleh tingkat di mana seorang pengawas yang membawa ketertarikan pribadi dalam menjelekan pekerja yang dimanifestasikan dalam cara seperti mengecek untuk melihat bagaimana baiknya bawahan melakukan, menyediakan saran dan membantu individu, serta mengkomunikasikan dengan pekerja secara perorangan.

Dimensi lainnya adalah partisipasi atau pengaruh, yang digambarkan dengan pemimpin yang mengizinkan para pekerja untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja. Hampir pada semua kasus, pendekatan ini mempertinggi kepuasan kerja. Iklim partisipasi diciptakan oleh pengawas mempunyai efek yang lebih kuat pada kepuasan pekerja daripada melakukan partisipasi dalam keputusan yang spesifik

e. *Work Group*

Sifat dari kelompok kerja atau tim akan mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja. Umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif adalah sumber sederhana dari kepuasan kerja pada pekerja secara individu. Kelompok kerja, khususnya tim yang erat akan berlaku sebagai sumber dari dukungan, kenyamanan, saran dan membantu pekerja secara individu.

f. *Working Condition*

Kondisi tempat kerja mempunyai pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (bersih, sekitarnya menarik, misalnya) pegawai akan menemukan lebih mudah melaksanakan pekerjaan. Jika kondisi kerja hal yang sulit untuk dilakukan (panas, lingkungan ribut, misalnya), pegawai akan menemukan bahwa sulit untuk melakukan pekerjaan.

Sedang Smith *et al.* dalam Luthans (1998:144) menyarankan bahwa ada lima dimensi kerja yang menunjukkan karakteristik penting dari kerja dimana orang-orang merasa tertarik, antara lain:

- a. *The work self.* Tingkat dimana pekerjaan menyediakan individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan menerima tanggung jawab.

- b. *Pay*. Jumlah dari pemberian upah yang berhubungan dengan keuangan yang diterima dan tingkat mana ini dipandang sebagai pantas berhadapan dengan organisasi lainnya dalam organisasi.
- c. *Promotion Opportunities*. Kesempatan untuk kemajuan dalam organisasi.
- d. *Supervision*. Kemampuan supervisor menyediakan bantuan secara teknik dan dukungan perilaku.
- e. *Coworkers*. Tingkat dimana rekan kerja secara teknik pandai dan mendukung secara sosial.”

Menurut Locke (1976) dalam Robbins (1996:179) menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting guna mendorong kepuasan kerja adalah yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung.

2.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2001:114) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk maju
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
- b. Keamanan Kerja
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja;
- c. Gaji
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya;
- d. Perusahaan dan Manajemen
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan;

e. Pengawasan (*Supervisi*)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat pada absensi dan perputaran pekerja yang tinggi;

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

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

g. Kondisi kerja

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

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

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

i. Komunikasi

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

j. Fasilitas

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

Igbaria *and* Guimaraes (1993) menyatakan ada lima buah komponen dari kepuasan kerja yaitu: (a) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*), (b) kepuasan terhadap supervisi(*supervision*), (c) kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-workers*), (d) kepuasan terhadap upah (*pay*), dan (e) kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion opportunities*). Sementara itu Ivancevich *and* Matteson (1999: 123) mengungkapkan hal yang sama tentang 5 komponen kepuasan kerja dari Igbaria *and* Guimares (1993) yang ditambah dengan 2

komponen yang lain yaitu kondisi kerja (*working condition*) dan keamanan kerja (*job security*).

Berkaitan dengan faktor-faktor penentu kepuasan kerja, beberapa peneliti seperti Glison and Durick (1988) mengelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok yaitu:

- a. Karakteristik pekerjaan (terdiri atas variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik);
- b. Karakteristik organisasi (terdiri atas skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan);
- c. Karakteristik individu (terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan).

Hal ini sesuai juga dengan pendapat Keith (1985: 99) bahwa ” *Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, accupation, and size of the organization in which an employee works*”, bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti perputaran pekerja, absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi. Kepuasan tersebut sebenarnya merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan seperti aspek perputaran pekerja, absensi, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi. Sedangkan umur adalah aspek yang berkaitan dengan perasaan yang berhubungan dengan dirinya.

2.1.6 Tinjauan Teori Tentang Komitmen Organisasi

2.1.6.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam pembentukan perilaku individu dan kelompok dalam pencapaian komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) telah banyak menjadi perhatian terhadap organisasi sangat populer dikalangan psikologi industri dan organisasi. Gibson (1992:65) menyatakan komitmen merupakan kekuatan relatif

dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan menjadi komitmen terhadap perusahaan (*company commitment*) dan komitmen terhadap perserikatan (*union commitment*). Hal ini untuk membedakan komitmen terhadap organisasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi sosial.

Sementara itu Luthans (1998: 98) berpendapat bahwa komitmen terhadap organisasi adalah keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan selanjutnya tetap mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya. Sementara pendapat lain tentang komitmen dikemukakan oleh Martoyo (1992:65) menyatakan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi kerja tertentu dengan tiga karakteristik yang digunakan sebagai pedoman. Ketiga karakteristik tersebut adalah (1) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, (2) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi, dan (3) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki individu dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga individu tersebut ingin selalu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan ingin selalu memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi.

Manullang (1992:224-225) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusahakan dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi;
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Komitmen karyawan terhadap organisasi (*organizational commitment*) merupakan variabel sikap (*attitude*) yang cukup populer dalam pembahasan ilmu perilaku organisasi. Konsep tentang komitmen karyawan pada organisasi yang disebut juga dengan komitmen kerja merupakan dimensi perilaku yang penting, yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi.

Seseorang mempunyai komitmen yang tinggi yaitu dengan memperlihatkan:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan;
- b. Kesiapan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut;
- c. Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Oleh karena itu dibandingkan dengan keterikatan, komitmen meliputi hubungan yang aktif antara pekerja dengan pimpinan dimana pekerja tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sebagai suatu sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Moekijat (1997:128) menyebutkan ada dua perbedaan konsepsi tentang komitmen :

- a. *Exchange Approach* (Pendekatan Pertukaran), dimana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan oleh organisasi terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga makin besar kesesuaian pertukaran yang di dasari pandangan anggota maka makin besar pula komitmen mereka pada organisasi.
- b. *Psychology Approach* (Pendekatan Psikologis) dimana pendekatan ini lebih menekankan pada orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi tempat bekerja yang akan menghubungkan dan mengkaitkan seseorang dengan anggota organisasi.

Tiga bentuk komitmen karyawan pada organisasi menurut Gibson (1992:84) yaitu:

- a. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkesinambungan), yaitu berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. *Cohesion Commitment* (komitmen Terpadu), yaitu komitmen anggota yang timbul sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi saat karyawan percaya bahwa norma organisasi dan nilainya sangat bermanfaat bagi perilaku anggota.
- c. *Control Commitment* (komitmen Kontrol), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkan.

Sedangkan konsep komitmen organisasi menurut Nitisemito (1986:84) mengemukakan tiga bentuk komitmen terhadap organisasi yaitu:

- a. *Moral Involvement* (Keterlibatan Moral), yaitu orientasi positif dan kuat terhadap organisasi karena ada internalisasi terhadap tujuan, nilai, norma organisasi dan identifikasi pada pemegang otoritas.
- b. *Calculative Involvement* (Keterlibatan Kalkulatif), yaitu keinginan individu untuk tetap menetap pada suatu organisasi karena kepentingan timbal balik dengan organisasi tersebut.
- c. *Alienative Involvement* (Keterlibatan Alienatif), yaitu orientasi yang negatif terhadap organisasi, terutama pada situasi di mana individu merasa terpaksa untuk berperilaku tertentu. Tanggung jawab terjadi jika anggota merasa dipaksa oleh keadaan untuk harus merasa memiliki organisasi tanpa tahu alasannya.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manullang (2002: 45) mengelompokkan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi empat karakteristik, yaitu: (a) karakteristik personal, (b) karakteristik pekerjaan dan peran, (c) karakteristik struktural, dan (d) karakteristik sifat dan kualitas pengalaman kerja.

a. Karakteristik personal

Karakteristik personal yang berhubungan dengan komitmen organisasi antara lain masa kerja, usia, dan tingkat pendidikan.

b. Karakteristik pekerjaan dan peran

Karakteristik-karakteristik pekerjaan yang dirasa mampu membantu bagi pengembangan diri adalah karir dan tanggungjawab yang akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

c. Karakteristik Struktural

Luthans (1998: 111) menyatakan bahwa organisasi akan menciptakan suatu struktur agar dapat mengkoordinasi aktivitas-aktivitas dan mengontrol tindakan-tindakan anggota organisasi tersebut. Kompleksitas, formalisasi dan desentralisasi merupakan tiga komponen utama dari struktur organisasi.

d. Karakteristik sifat dan pengalaman kerja

Karakteristik sifat dan pengalaman kerja antara lain meliputi (1) sejauh mana karyawan merasakan sifat positif kelompoknya terhadap organisasi, (2) sejauh mana karyawan merasa dapat mempercayai bahwa perusahaan telah memperhatikan minat-minatnya, (3) sejauh mana karyawan merasakan bahwa dirinya penting bagi organisasi dan (4) sejauh mana karyawan merasakan bahwa harapannya tentang pekerjaan dapat dipenuhi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Akrioyd *et al.* (1992:5) dalam jurnal yang berjudul “*The Predictive of Selected Intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants of Health Occupations Teachers Work Satisfaction*” melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui tentang peran *Reward* Intrinsik dan variabel *Reward* Ekstrinsik

sebagai prediktor Kepuasan Kerja. Hasil penelitian membuktikan *Reward* Intrinsik dan variabel *Reward* Ekstrinsik secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Jernigan *et al.* (2002) melakukan penelitian dengan judul *Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment* secara konseptual mengeksplorasi pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen karyawan melalui pendekatan *job facets*. Penelitian ini menggunakan aspek-aspek kerja antara lain *pay, status, interaction, task, policies* dan *autonomy* dalam mengukur kepuasan kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja.

Sukadar (2009) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaji dan *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) Secara simultan lingkungan kerja, gaji dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Secara parsial masing-masing faktor lingkungan kerja, gaji dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 3) Hasil analisis regresi secara parsial menunjukkan bahwa faktor *Reward* adalah faktor yang paling dominan terhadap kepuasan kerja.

Palagia, dkk (2010) melakukan penelitiannya dengan judul Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Hasil penelitian adalah remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak di Kota Makassar. Remunerasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja begitu juga dengan motivasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak di Kota Makassar.

Buraidah dan Lieke (2010) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi guru di Organisasi Pendidikan Islam X berada pada kategori sedang. Sedangkan berdasarkan hasil analisis data menunjukkan

bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima yaitu terdapat mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi guru di Organisasi Pendidikan Islam X.

Tania dan Sutanto (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sementara itu variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap komitmen organisasional karyawan.

Tabel 2.1 Matriks Kajian Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Variabel	Hasil penelitian
1	Akrioyd <i>et al.</i> (1992)	Dependen: Reward Intrinsik dan Reward Ekstrinsik Independen: Kepuasan Kerja	<i>Reward</i> Intrinsik dan <i>Reward</i> Ekstrinsik secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2	Jernigan <i>et al.</i> (2002)	Dependen: kepuasan kerja Independen: komitmen Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja
3	Sukadar (2009)	Dependen: Lingkungan Kerja, Gaji dan <i>Reward</i> Independen: Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja, gaji dan <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4	Palagia, dkk (2010)	Dependen: Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Independen: Kinerja Pegawai	Remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5	Buraidah dan Lieke (2010)	Dependen: Kompensasi dan Motivasi Kerja Independen: Komitmen Organisasi	Terdapat mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi
6	Tania dan Sutanto (2013)	Dependen: Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Independen: Komitmen Organisasional	motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel *reward* instrinsik (X1); *reward* ekstrinsik (X2); dan penilaian kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y1); dan komitmen (Y2). Pengaruh tidak langsung variabel *reward* instrinsik (X1); *reward* ekstrinsik (X2); dan penilaian kerja (X3) terhadap komitmen (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Variabel-variabel tersebut merupakan variabel terukur (Measured variable), oleh karena itu pengukurannya melalui instrumen-instrumen penelitian (item-item kuisisioner penelitian).

2.3.1 Hubungan *Reward* Intrinsik dengan Kepuasan Kerja

Maslow (1970) bahwa manusia pada hakikatnya memiliki kebutuhan ego atau penghargaan seperti kebutuhan untuk dihormati, dihargai, dan memiliki suatu prestasi/reputasi serta status (Soeroso, 2001). Menurut Herzberg (1966) dalam teori motivasinya disebutkan bahwa *recognition* (pengakuan) dari seorang pimpinan atas keberhasilan para pegawai melakukan suatu pekerjaan itu sangat penting. Pengakuan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya: dengan menyatakan keberhasilan langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat, atau promosi jabatan (Mangkunegara, 2005).

Kepuasan dengan *reward* adalah sebuah fungsi antara berapa banyak yang diterima dan seberapa banyak individu rasa seharusnya menerima. Kesimpulan ini berdasarkan pada perbandingan yang dibuat orang-orang. Saat individu menerima kurang dari yang dirasa harus diterima maka individu tersebut tidak puas. Perasaan seorang individu dipengaruhi oleh perbandingan dengan sesuatu yang terjadi dengan lainnya. Orang-orang cenderung membandingkan usaha mereka, *skill*, senioritas, dan prestasi kerja dengan lainnya lalu mencoba membandingkan *reward*. Individu tersebut membandingkan *input* sendiri dengan *input* orang lain sehubungan dengan *reward* yang diterima (Manullang, 2002).

Kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana pekerja puas dengan *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. *Reward* intrinsik dinilai dalam dan dari pekerjaan itu sendiri mereka dihubungkan dengan prestasi kerja (Robbins, 2003). Contoh, perasaan penyelesaian dan pencapaian. *Reward* ekstrinsik adalah diluar pekerjaan itu sendiri. Contoh gaji dan upah, tunjangan tambahan, dan promosi. Ada perdebatan antara peneliti pada *reward* intrinsik atau ekstrinsik yang lebih penting dalam determinasi kepuasan kerja. Perdebatan ini telah diselesaikan karena hampir semua studi menyarankan bahwa kedua *reward* penting. Satu pesan yang jelas dari penelitian adalah bahwa *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik memuaskan kebutuhan yang berbeda.

Temuan penelitian yang mendukung diantaranya dilakukan oleh Greene and Craft (1972) dalam Mondy *et al.* (1990:453) menyatakan bahwa *reward* yang diterima individu adalah bagian dari memahami motivasi. Penelitian tersebut mengusulkan bahwa *reward* sekarang menyebabkan prestasi kemudian, dan *reward* kemudian menyebabkan kepuasan kemudian. Temuan Akrioyd *et al.* (1992) membuktikan bahwa variabel *reward* intrinsik mempunyai pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan *Reward* Ekstrinsik dengan Kepuasan Kerja

Teori Motivasi Dua Faktor dari Frederick Herzberg yang juga dikenal dengan "*Herzberg's two factor theory*". Moekijat (1997:56) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan setiap orang dipengaruhi oleh faktor pemeliharaan (*maintenance*) dan faktor motivasi (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah, hal ini digambarkan bahwa kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah terpenuhi. Faktor pemeliharaan dapat berupa hak gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervisi yang menyenangkan, sarana

dan prasarana maupun bermacam-macam bentuk tunjangan lainnya (*ekstrinsik*). Hilangnya faktor-faktor itu dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan pada gilirannya mengakibatkan *turnover* yang tinggi, sehingga dengan demikian faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan kerja bawahan dapat ditingkatkan.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, adalah perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan, dan hal ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (*instrinsik*). Konsep higiene ini disebut pula teori dua faktor, pertama adalah faktor motivator terhadap keberhasilan pelaksanaan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab yang dipercaya (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu (*advancement*), sedangkan faktor kedua adalah faktor higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan (*demotivasi*), terdiri atas administrasi dan kebijakan perusahaan (*company policy and administration*), kualitas supervisi (*quality of supervision*), hubungan antar individu (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), dan gaji (*wage*) 9 Gibson, et al. (2003).

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus dilaksanakan sedemikian rupa agar kedua faktor (aktor pemeliharaan dan motivasi) itu dapat terpenuhi, karena makin terpenuhi kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan makin terdorong si karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Teori yang dipelopori oleh Frederick Hersberg ini merupakan teori motivasi yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja.

Kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana pekerja puas dengan *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. *Reward* intrinsik dinilai dalam dan dari pekerjaan itu sendiri mereka dihubungkan dengan prestasi kerja (Robbins, 2003). Contoh, perasaan penyelesaian dan pencapaian. *Reward* ekstrinsik adalah diluar pekerjaan itu sendiri. Contoh gaji dan upah, tunjangan

tambahan, dan promosi. Ada perdebatan antara peneliti pada *reward* intrinsik atau ekstrinsik yang lebih penting dalam determinasi kepuasan kerja. Perdebatan ini telah diselesaikan karena hampir semua studi menyarankan bahwa kedua *reward* penting. Satu pesan yang jelas dari penelitian adalah bahwa *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik memuaskan kebutuhan yang berbeda.

Temuan penelitian yang mendukung diantaranya dilakukan oleh Greene and Craft (1972) dalam Mondy *et al.* (1990:453) menyatakan bahwa *reward* yang diterima individu adalah bagian dari memahami motivasi. Penelitian tersebut mengusulkan bahwa *reward* sekarang menyebabkan prestasi kemudian, dan *reward* kemudian menyebabkan kepuasan kemudian. Temuan Akroyd *et al.* (1992) membuktikan bahwa variabel *reward* intrinsik mempunyai pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Hubungan Penilaian Kerja dengan Kepuasan Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 9) penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Bagi para karyawan, penilaian kinerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan ini harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan pada diri individu karyawan untuk memperbaiki dirinya.

Apabila sistem penilaian kinerja yang ditetapkan telah mengacu pada elemen kunci dari kinerja yang terdiri dari tujuan kinerja dan pengembangan karir, program pelatihan dan pengembangan, umpan balik dan imbalan maka akan menciptakan kinerja yang optimal karena telah memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi bagi pegawai yang dinilai. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk melaksanakan proses manajemen

selanjutnya seperti untuk mutasi, promosi, kenaikan pangkat, pengembangan pegawai, dan sebagainya. Bagi pegawai hasil penilain kinerja dapat dijadikan evaluasi sebagai masukan untuk menghilangkan kesenjangan antara estándar kinerja dengan kinerja yang dimiliki. Grote (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah instrumen manajemen terkuat yang dimiliki organisasi agar kompetensi setiap pegawai tetap fokus dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Benardin dan Russel dalam gomes (2003:135) penilaian performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Sistem penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM.

Hasil Pettijohn, et.al (2001) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja yang tidak memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dapat menyebabkan persepsi negatif pegawai terhadap penilaian kinerja dan pada akhirnya motivasi pegawai akan turun. Jika kondisi ini diabaikan maka organisasi akan sulit untuk mengembangkan SDM karena sistem yang diterapkan tidak didukung oleh pegawai bahkan cenderung tidak diterima. Kondisi inilah yang menggambarkan terjadinya ketidakpuasan dari pegawai.

2.3.4 Hubungan Reward Intrinsik dengan Komitmen Pegawai

Lawler III, (2003:40) menyatakan dimana perasaan puas atau tidak puas dari pekerja secara luas merupakan hasil dari *reward* yang diterima. “Pekerja lebih merasa tidak puas dengan melihat pada kebutuhan yang diberikan organisasi, pekerja lebih menempatkan pada *reward* yang memuaskan kebutuhan yang ingin dicapai”. Dari pendapat ini dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya pemberian reward intrinsik yang memadai sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan, nantinya akan mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini sejalan dengan

pendapat Gibson (1992:65) menyatakan komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu Luthans (1998: 98) berpendapat bahwa komitmen terhadap organisasi adalah keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan selanjutnya tetap mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya. Sementara pendapat lain tentang komitmen dikemukakan oleh Martoyo (1992:65) menyatakan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi kerja tertentu dengan tiga karakteristik yang digunakan sebagai pedoman. Ketiga karakteristik tersebut adalah (1) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, (2) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi, dan (3) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki individu dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga individu tersebut ingin selalu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan ingin selalu memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi. Manullang (1992:224-225) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi.

2.3.5 Hubungan Reward Ekstrinsik terhadap Komitmen Pegawai

Martoyo (1992:65) menyatakan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi kerja tertentu dengan tiga karakteristik yang digunakan sebagai pedoman. Ketiga karakteristik tersebut adalah (1) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, (2) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi, dan (3) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki individu dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga individu tersebut ingin selalu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan ingin selalu memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi. Manullang (1992:224-225) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi;
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

2.3.6 Hubungan Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Pegawai

Menurut Mangkunegara (2006: 9) penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Bagi para karyawan, penilaian kinerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan ini harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan pada diri individu karyawan untuk memperbaiki dirinya.

Apabila sistem penilaian kinerja yang ditetapkan telah mengacu pada elemen kunci dari kinerja yang terdiri dari tujuan kinerja dan pengembangan karir, program pelatihan dan pengembangan, umpan balik dan imbalan maka akan menciptakan kinerja yang optimal karena telah memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi bagi pegawai yang dinilai. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk melaksanakan proses manajemen selanjutnya seperti untuk mutasi, promosi, kenaikan pangkat, pengembangan

pegawai, dan sebagainya. Bagi pegawai hasil penilaian kinerja dapat dijadikan evaluasi sebagai masukan untuk menghilangkan kesenjangan antara standar kinerja dengan kinerja yang dimiliki. Grote (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah instrumen manajemen terkuat yang dimiliki organisasi agar kompetensi setiap pegawai tetap fokus dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Benardin dan Russel dalam Gomes (2003:135) penilaian performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Sistem penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM.

Dalam organisasi pemerintah sistem penilaian kinerja yang diterapkan tidak banyak digunakan untuk mengembangkan kompetensi pegawai, walaupun ada sistem penilaian kinerja namun pelaksanaannya kurang menggambarkan kompetensi yang dimiliki setiap pegawai sehingga pegawai merasa kesulitan untuk memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Kondisi ini apabila tidak segera ditangani dengan baik akan menurunkan komitmen pegawai dan pada akhirnya kinerja pegawai tidak optimal.

2.3.7 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dipenilaian kinerjanya (Handoko, 2008). Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2006) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

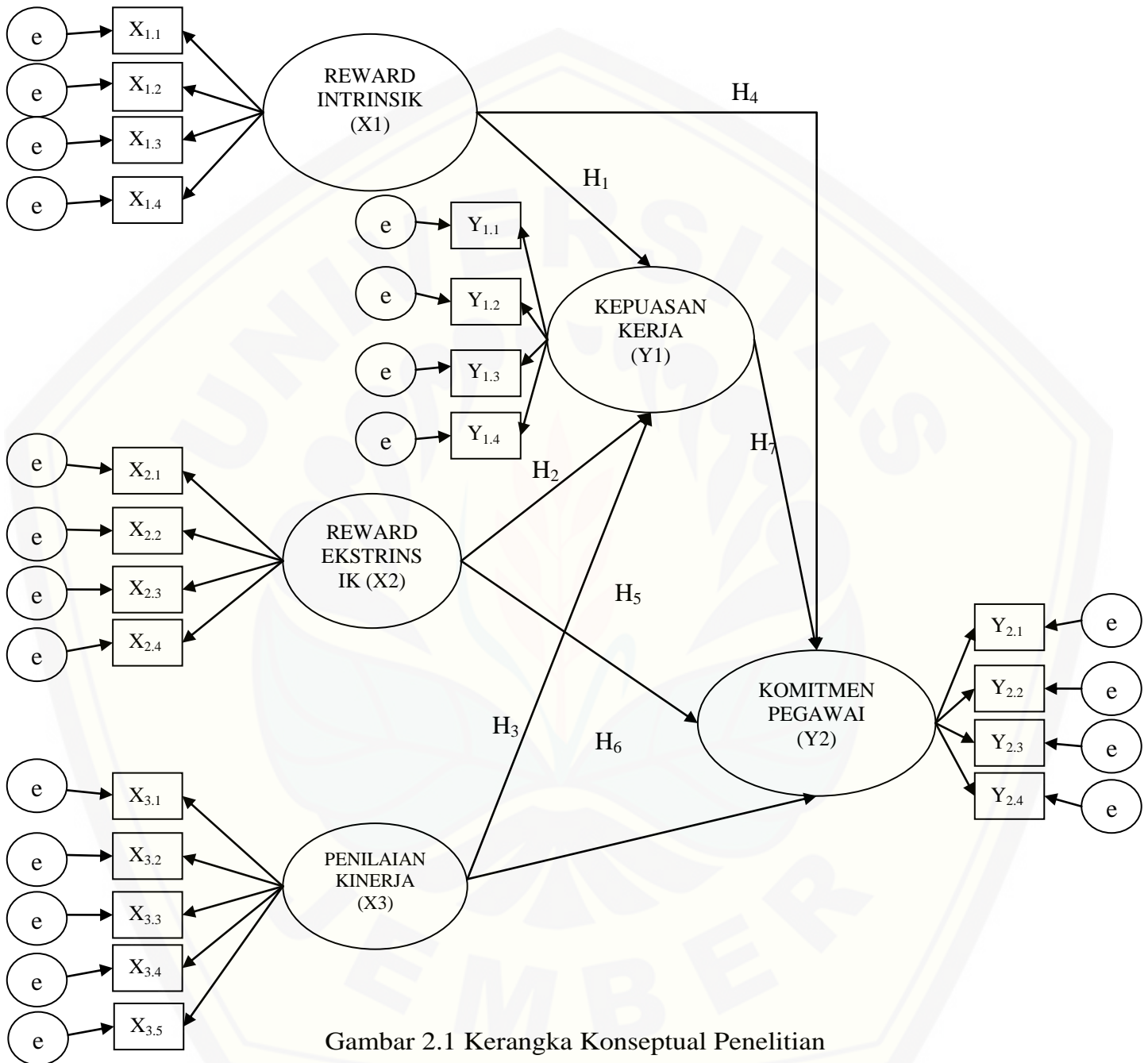
Temuan ini sejalan dengan pendapat As'ad (2003:103), kepuasan pekerja perlu mendapat perhatian, sebagaimana menyatakan pendapatnya

bahwa “Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila pekerja tidak menjalankan tugas dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang sebenarnya dapat dicapai.”

Selain itu mendukung pendapat Greenberg (2002:128) mengungkapkan bahwa: “Pekerja yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan mempunyai keinginan membantu organisasinya dan lainnya yang mempunyai perasaan yang baik akan bertindak sebagai anggota organisasi yang baik. Banyak penelitian menunjukkan individu yang dipuaskan oleh pekerjaan yang dimiliki akan berkontribusi menjadi anggota yang baik.”

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat abstrak dan relatif. Setiap karyawan belum tentu memiliki kesamaan pandangan dalam tingkatan kepuasan. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak aspek kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Tuntutan adanya kepuasan kerja semakin meningkat seiring dengan persaingan dengan organisasi-organisasi bisnis atau swasta lainnya. Organisasi yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawannya, akan menghadapi resiko penurunan produktivitas, meningkatnya *turn-over* dan tingginya tingkat absensi karyawan, serta memungkinkan meningkatnya kecelakaan kerja, menurunnya kesehatan fisik dan mental karyawan. Salah satu dampak ketenagakerjaan yang diprediksikan akan muncul di era perdagangan bebas adalah semakin mengendurnya loyalitas pegawai terhadap komitmen karyawan. Secara konseptual komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan personal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen dan loyalitas yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kinerja yang baik

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat digambarkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan kerangka konseptual penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : *reward* intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;

H₂ : *reward* ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;

H₃ : penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;

H₄ : *reward* intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;

H₅ : *reward* ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;

H₆ : penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang;

H₇ : kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan suatu rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Arikunto (2006) berpendapat bahwa rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai tujuan penelitian.

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Tjiptono, 2004). Penelitian ini dilakukan pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi atau *universe* menurut Singarimbun dan Effendi (1995:152), ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi adalah berkenaan dengan data, bukan dengan orangnya atau benda (Nazir, 2005:273). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang yang mempunyai golongan kepangkatan mulai golongan 1 (satu) sampai golongan 4 (empat). Jumlah seluruh karyawan Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang yang mempunyai golongan pangkat mulai golongan 1 (satu) sampai golongan 4 (empat) tahun 2012 sebanyak 6.487 orang.

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Tampubolon (1970:2) yang mengatakan bahwa sampel adalah *Universe Partial* (sebagian yang diseleksi) sedemikian rupa sehingga dapat digeneralisasi keseluruhan *universe* dengan hanya menyelidiki beberapa dari satuan-satuan. Menurut Nazir (2005:273) sampel merupakan kumpulan dari unit sampling, yang ditarik biasanya dari sebuah frame. Unit sampling merupakan kumpulan unsur-unsur populasi yang tidak tumpang tindih. Sedangkan frame disini berarti list atau urutan unit sampling yang tersedia. Jadi sampel merupakan suatu prosedur dalam mana hanya sebagian dari populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi.

Menurut Sekaran (2003:252) ukuran sampel yang terlalu besar (lebih dari 500) dapat menjadi masalah karena rentan terhadap kesalahan tipe II, yaitu kita akan menerima temuan penelitian ketika secara fakta seharusnya kita menolak penelitian. Pendapat Roscoe dalam Sekaran (2003:253) menyatakan bahwa ukuran sampel yang layak adalah berkisar antara 30-500. Jumlah yang direkomendasikan untuk analisis multivariate adalah kelipatan 10 (sepuluh kali atau lebih) dari jumlah variabel yang diinginkan dalam penelitian. Sehubungan dengan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) dengan AMOS, maka Ferdinand (2005:80) “Apabila ukuran sampel terlalu besar maka model menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan *goodness of fit* yang baik. Ukuran yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100 s/d 200 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 s/d 10 observasi untuk setiap estimated parameter.

Penentuan sampel berdasarkan pendapat Slovin dalam Husein Umar (2003: 78) untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi menggunakan rumus sebagai berikut:

$$N = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir atau diinginkan (10%).

Dari rumus tersebut, maka dalam menentukan jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian ini yaitu:

$$n = \frac{6487}{1 + 6487(0,1)^2}$$

$$n = \frac{6487}{1 + 64,87}$$

$$n = \frac{6487}{65,87}$$

$$n = 98,48 = 98 \text{ responden}$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah minimal 98 responden. Mengacu pada pendapat Ferdinand (2005:80), maka jumlah sampel dalam penelitian ditentukan sebanyak 100 responden. Dari jumlah tersebut kemudian dibagi secara *proportional* menurut golongan sebagai berikut.

$$\text{Gol. I} = \frac{709}{6487} \times 100 = 10,93 = 11 \text{ pegawai}$$

$$\text{Gol. II} = \frac{2189}{6487} \times 100 = 33,74 = 34 \text{ pegawai}$$

$$\text{Gol. III} = \frac{3336}{6487} \times 100 = 51,43 = 51 \text{ pegawai}$$

$$\text{Gol. IV} = \frac{253}{6487} \times 100 = 3,90 = 4 \text{ pegawai}$$

3.3 Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer, dilakukan dengan cara menyebar daftar pertanyaan kepada nasabah yang terpilih sebagai sampel penelitian. Serta bisa dilakukan dengan wawancara dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden yang terpilih untuk memperjelas jawaban yang dilakukan melalui kuisisioner kepada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang. Data sekunder, berupa data profil Kabupaten Lumajang

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. kuesioner : memperoleh data dengan memberikan pertanyaan tertulis (angket) yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden
- b. wawancara : memperoleh data dengan memberikan pertanyaan langsung pada responden.
- c. dokumentasi : memperoleh data sekunder bersumber dari unit pengelola kegiatan.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini antara lain :

- a. Variabel eksogen adalah variabel penyebab, yaitu variabel yang tidak dipengaruhi variabel sebelumnya. Pada studi ini terdapat dua variabel eksogen dan dinotasikan dengan X. Ketiga variabel eksogen meliputi:
 - 1) *Reward* Intrinsik (X_1)
 - 2) *Reward* Ekstrinsik (X_2)
 - 3) Penilaian Kinerja (X_3)
- b. Variabel endogen adalah variabel akibat, yaitu variabel yang dipengaruhi variabel eksogen baik langsung atau tidak langsung. Pada studi ini variabel endogen dinotasikan dengan Y_2 , yaitu : Komitmen.
- c. Variabel Intervening adalah variabel yang memiliki pengaruh kontingen yang kuat pada hubungan variabel independen – variabel dependen. Pada studi ini variabel intervening dinotasikan dengan Y_1 , yaitu Kepuasan.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan identifikasi variabel, maka berikut akan dijelaskan definisi operasional variabel yang akan diteliti.

- a. *Reward* intrinsik (X_1); Mottaz (1988) dalam Colbery (72:2004) mendefinisikan “*Task Reward (Reward* Intrinsik) merupakan *reward* yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dimiliki seseorang, indikatornya terdiri dari:
 - 1) keotonomian tugas

- 2) signifikansi pekerjaan dengan prestasi
 - 3) imbalan ketrampilan dan pengalaman kerja
 - 4) imbalan pada diri berupa kecintaan pada pekerjaan
- b. *Reward* ekstrinsik (X_2) ; merupakan *reward* yang berasal dari interaksi dengan faktor lain di luar dirinya selama bekerja, contohnya rekan kerja. Yang terakhir, *Organizational Reward* (*Reward* Ekstrinsik) merupakan *reward* yang organisasi sediakan untuk pekerja dengan tujuan memfasilitasi atau memotivasi kinerja, contohnya tunjangan yang layak.” Mottaz dan Pott (1986) dalam Akroyd *et al.* (2002:3) menyatakan “... pengukuran *reward* ekstrinsik dengan variabel pengawas, rekan kerja, kondisi kerja, gaji dan peluang promosi sedangkan *reward* intrinsik menggunakan variabel keterlibatan dalam tugas, keotonomian tugas dan kesignifikanan dalam tugas.”
- Indikatornya terdiri dari:
- 1) kondisi kerja
 - 2) kesempatan karier
 - 3) kenaikan pangkat dan jabatan
 - 4) penghargaan
- c. Penilaian Kinerja (X_3); Penilaian kinerja yang mempunyai beberapa istilah seperti *performance appraisal*, *employee evaluation*, *service rating*, *employee rating*, *behavioral assessment* dan *personal review* merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan. Dengan adanya sistem penilaian kinerja, memungkinkan setiap karyawan untuk mengetahui pendapat atasan tentang dirinya, bagaimana agar prestasinya dapat ditingkatkan dimasa yang akan datang. Selanjutnya bagi perusahaan dapat mengetahui karyawan yang kurang produktif dan menjadi beban perusahaan sehingga dapat diketahui pembinaan apa yang bisa diberikan, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan serta yang lebih penting adalah untuk kepentingan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan seperti perhatian dan

penghargaan, perlakuan yang adil, promosi, penggajian, *training* dan lain-lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Timpe (1992), menyatakan bahwa permasalahan dalam sistem penilaian kinerja adalah sistem ini tidak menjangkau penyebab-penyebab kinerja, sistem mengasumsikan bahwa karyawan dapat mengendalikan seluruh kinerjanya. Penilaian kinerja telah dilaksanakan bertahun-tahun, tetapi hal tersebut sering dilaksanakan dengan tidak semestinya. Para karyawan sering tidak dapat produktif sebagaimana mestinya, mungkin karena kita tidak dapat mengukur kinerja dengan baik.

Indikatornya terdiri dari:

- 1) kemampuan mengukur kinerja
 - 2) deskripsi pekerjaan
 - 3) penilai
 - 4) standar kinerja
 - 5) objektivitas proses penilaian
- d. Kepuasan (Y_1) ; Menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2001:114) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut: Kesempatan untuk maju, Keamanan Kerja, Gaji, Perusahaan dan Manajemen, Pengawasan (*Supervisi*), Faktor intrinsik dari pekerjaan, Kondisi kerja, Aspek sosial dalam pekerjaan, Komunikasi, Fasilitas. Igarria and Guimaraes(1993) menyatakan ada lima buah komponen dari kepuasan kerja yaitu: (a) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work it self*), (b) kepuasan terhadap supervisi(*supervision*), (c) kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-workers*), (d) kepuasan terhadap upah (*pay*), dan (e) kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion opportunities*). Sementara itu Ivancevich and Matteson (1999: 123) mengungkapkan hal yang sama tentang 5 komponen kepuasan kerja dari Igarria and Guimares (1993) yang ditambah dengan 2 komponen yang lain yaitu kondisi kerja (*working condition*) dan keamanan kerja (*job security*).

Indikatornya terdiri dari:

- 1) kondisi kerja

- 2) informasi
 - 3) hubungan kerja
 - 4) kerjasama
- e. Komitmen (Y_2); Komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan menjadi komitmen terhadap perusahaan (*company commitment*) dan komitmen terhadap perserikatan (*union commitment*). Hal ini untuk membedakan komitmen terhadap organisasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi social. Sementara itu Luthans (1998: 98) berpendapat bahwa komitmen terhadap organisasi adalah keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan selanjutnya tetap mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya. Sementara pendapat lain tentang komitmen dikemukakan oleh Martoyo (1992:65) menyatakan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi kerja tertentu dengan tiga karakteristik yang digunakan sebagai pedoman. Ketiga karakteristik tersebut adalah (1) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, (2) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi, dan (3) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Berdasarkan beberapa pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki individu dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga individu tersebut ingin selalu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan ingin selalu memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi.

3.6 Skala Pengukuran

Pada prinsipnya instrumen penelitian merupakan alat bantu dalam melakukan suatu penelitian sehingga data yang diperlukan dapat dikumpulkan dan dianalisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah daftar pertanyaan (kuesioner) yang berisi sejumlah pernyataan tertutup tentang operasional variabel-variabel

penelitian. Instrumen penelitian ini diperlukan dalam memperoleh data deskriptif yang akan digunakan untuk menguji hipotesis.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu objek tertentu (Hermawan, 2005: 132). Skala ini umumnya menggunakan lima angka penilaian, yaitu:

Sangat setuju	=	skor 5
Setuju	=	skor 4
Cukup Setuju	=	skor 3
Tidak setuju	=	skor 2
Sangat tidak setuju	=	skor 1

3.7 Uji Validitas

Dalam suatu penelitian, data mempunyai kedudukan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu, ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam penelitian tersebut. Benar tidaknya suatu data sangat menentukan akurat atau tidaknya data tersebut. Hal ini tergantung pada baik tidaknya proses pengumpulan data. Sedangkan instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan yaitu validitas dan reliabilitas.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 2006:122). Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2011:348). Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang. Meteran tersebut menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory faktor analysis*) pada masing - masing variabel laten. Indikator - indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading faktor* signifikan pada ($\lambda=5\%$). Instrumen penelitian tersebut valid unidimensional jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0,90.

3.8 Uji Reliabilitas

Selain harus valid, instrumen juga harus reliabel (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten. Menurut Sugiyono (2011:348) instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Menurut Ghazali (2008:233), reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan suatu bentuk variabel bentukan yang umum. Dengan demikian, instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda. Jadi, reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama.

Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dalam model SEM (*Structural Equation Modelling*). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini menurut Ghazali (2008:233) adalah :

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

Dimana :

Standardized Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap indikator (dari perhitungan AMOS).

ϵ_j adalah *measurement error* = $1 - (\textit{standardized loading})^2$

Dalam Ghozali (2008:233), nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Bila penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratori, maka nilai 0,60-0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

3.9 Uji Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah diajukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM (*Structural Equation Modelling*) dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

1. Uji Normalitas

Normalitas yaitu sebaran data yang akan dianalisis, untuk melihat apakah asumsi normalitas dapat dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM ini. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji dilanggar atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan nilai statistik z untuk *skewness* dan kurtosisnya dan secara empirik dapat dilihat pada *critical ratio* (CR) *skewness value*. Jika dipergunakan tingkat signifikansi 5% (0,05), maka nilai CR yang berada di antara -1,96 sampai dengan 1,96 ($-1,96 \leq CR \leq 1,96$) dikatakan data distribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali 2008:128).

2. Uji Multikolinearitas

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

dapat digunakan dalam penelitian (Tabachnick and Fidell (1998) dalam Ghazali 2008:231).

3. Uji Outliers

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya yang muncul dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Hair *et al*, 1998 dalam Ghazali 2008:227). Apabila terjadi outliers dapat dilakukan perlakuan khusus pada outliers-nya asal diketahui bagaimana munculnya outliers tersebut. Deteksi terhadap multivariat outliers dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. Kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi square* yang disyaratkan, maka kasus tersebut adalah *multivariat outliers* (Ghazali 2008:130).

3.10 Structural Equation Modeling (SEM)

Analisis data dilakukan dengan melalui kegiatan mengelompokkan data sejenis dalam suatu tabel (tabulasi), dan menganalisis data dengan melakukan perhitungan-perhitungan menurut metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program software AMOS (Analysis of Moment Structure) 16.0. sebagai salah satu teknik analisis multivariate, SEM (*Structural Equation Modelling*) memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. SEM (*Structural Equation Modelling*) memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat yang lain.

Adapun karakteristik utama dari *Structural Equation Modelling* (SEM) pada berikut ini :

1. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multivariate dependence relationship*);
2. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada serta memperhitungkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi.

Structural Equation Modelling (SEM) memungkinkan untuk melakukan estimasi atas sejumlah persamaan regresi yang berbeda, tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan, dengan membuat model struktural. Keterkaitan yang ada di antara model struktural ini memungkinkan variabel dependen pada suatu hubungan berperan pula sebagai variabel independen pada hubungan selanjutnya. Atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel dependen yang berbeda.

Model teoritis dibangun melalui telaah pustaka, yang kemudian akan diuraikan lagi sebagai model yang akan dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama yang dilakukan dalam model persamaan struktural adalah mengembangkan model yang memiliki justifikasi model yang kuat. Dalam studi ini, hal tersebut telah tertuang dalam kerangka konseptual. Model persamaan struktural (SEM) merupakan *confirmatory technique*. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan SEM, akan tetapi perlu diketahui bahwa SEM (*Structural Equation Modelling*) tidak digunakan untuk membentuk hubungan kasualitas baru, tetapi digunakan untuk menguji pengembangan kasualitas yang memiliki justifikasi teori.

2. Pengembangan diagram jalur (*path diagram*)

Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kasualitas (sebab–akibat). Model penelitian yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram* yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kasualitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram* hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk-konstruk yang telah dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan menjadi 2 kelompok, yaitu:

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*), yang dikenal dengan source variable atau independent variable yang tidak diprediksi oleh variabel-variabel yang lain yang

terdapat dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.

- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*) yang merupakan faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke persamaan

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman berikut :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

Persamaan yang dihasilkan pada studi ini adalah persamaan struktural (*structural model*), karena tujuan studi ini adalah ingin mengetahui hubungan kasualitas antar variabel yang diteliti. Persamaan struktural yang diajukan untuk model konseptual disajikan dalam tabel berikut :

a. $Y_1 = \lambda_{1,2}X_2 + \lambda_{1,2}X_2 + \lambda_{1,3}X_3 + \delta_1$

b. $Y_2 = \lambda_{2,1}X_1 + \lambda_{2,2}X_2 + \lambda_{2,3}X_3 + \beta_{2,1}Y_1 + \delta_3$

Dimana :

- γ, β = (gamma, beta) koefisien path dari masing-masing variabel
 γ (Gamma) = hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen
 β (Beta) = hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
 X_1 = *Reward* intrinsik
 X_2 = *Reward* ekstrinsik
 X_3 = Penilaian kinerja
 Y_1 = Kepuasan kerja
 Y_2 = Komitmen
 ζ = measurement error

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM (*Structural Equation Modelling*) hanya menggunakan data input berupa matrik varian/kovarian atau matrik korelasi. Interpretasi hasil lebih sulit jika menggunakan matrik kovarian oleh karena nilai koefisien harus diinterpretasikan atas dasar unit pengukuran konstruk. Matrik korelasi memiliki range umum yang memungkinkan membandingkan langsung koefisien dalam model. Koefisien yang

diperoleh dari matrik korelasi selalu dalam bentuk *standardized unit* sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara -1.0 dan +1.0. Jika hanya ingin melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori, maka penggunaan matrik korelasi dapat diterima (Ghozali, 2008:63).

5. Estimasi parameter dalam model

Estimasi dapat dilakukan dengan menggunakan paket AMOS yang tersedia dengan *default model* yang digunakan adalah Maximum Likelihood

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah ada data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Evaluasi model melalui ukuran *goodness-of-fit* yaitu:

- a. (*Chi Square Statistic*), nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan
- b. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima.
- c. *GFI (Goodness of Fit Index)* digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians populasi yang terestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dan dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai GFI berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan model yang memiliki kesesuaian yang baik. Nilai GFI yang dikatakan baik adalah lebih besar atau sama dengan 0,90.
- d. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)* merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk proposed model dengan *degree of freedom* untuk null model. Tingkat penerimaan model yang direkomendasikan bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

- e. CMIN/DF (*Normed Chi Square*) adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Yrne (1998) dalam Ghozali (2008:67) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil dari 2,0.
- f. *Tuker Lewis Index* (TLI) adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0,90 dan nilai yang mendekati 1,0 menunjukkan model fit yang sangat baik.
- g. *Normed Fit Index* (NFI) merupakan ukuran perbandingan antara model yang diuji dengan null model. Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila NFI lebih besar atau sama dengan 0,90.
- h. *Comparative Fit Index* (CFI) Besaran indeks ini adalah pada rentang sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi-*a very good fit* (Ferdinand, 2005:60). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah besaran indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Untuk kriteria-kriteria *goodness of fit* dalam SEM dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1 Kriteria *Goodness of Fit* dalam SEM

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>
1.	X^2 (<i>Chi-Square</i>)	< df dengan $\alpha = 0,05$
2.	<i>Signifikansi Probability</i>	$\geq 0,05$
3.	RMSEA	$\leq 0,08$
4.	GFI	$\geq 0,90$
5.	AGFI	$\geq 0,90$
6.	CMIN/DF	$\leq 2,00$
7.	TLI	$\geq 0,95$
8.	CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2002: 72)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah

model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dan kovarian residual harus bersifat simetrik.



BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskriptif Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden (umur, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja), sedangkan deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data yang menyajikan distribusi hasil jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Responden penelitian adalah pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 100 orang. Berikut ini disajikan statistik demografi responden yang merupakan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang.

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden

	Kriteria	Frekwensi
Umur	Di bawah 30 tahun	34
	Antara 30 sampai dengan 50 tahun	49
	Di atas 50 tahun	17
Jenis Kelamin	Laki-Laki	58
	Perempuan	42
Pendidikan	Tamat SLTA/Sederajat	13
	Tamat Diploma (D1, D2, D3)	17
	Tamat Strata-1 (S1)	46
	Tamat Strata-2 (S2)	18
	Tamat Strata-3 (S3)	6
Lamanya bekerja	Di bawah 5 tahun	38
	Antara 5 sampai dengan 10 tahun	43
	Lebih dari 10 tahun	19

Sumber: Data diolah, tahun 2014

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden sebagian besar berusia antara 30 sampai dengan 50 tahun dan berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menggambarkan relatif dominannya pegawai laki-laki pada instansi pemerintahan di Indonesia termasuk pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dan dari sisi umur kelompok pegawai memang berada pada kelompok umur dewasa dan masa produktif. Sedangkan dari sisi pendidikan, dapat diketahui bahwa sebagian besar

responden berpendidikan sarjana (S1). Hal ini menggambarkan latar belakang pendidikan pegawai sudah tinggi dan memenuhi kompetensi yang dibutuhkan dalam instansi pemerintahan. Sebagian besar pegawai yang menjadi responden telah bekerja di Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang selama 5 sampai dengan 10 tahun. Hal ini menggambarkan pegawai pada instansi tersebut telah memiliki pengalaman kerja yang cukup baik yang tentunya berguna bagi pencapaian kinerja organisasi.

4.1.2 *Diskripsi Variabel*

Analisis deskriptif ditujukan untuk mengamati kecenderungan-kecenderungan dan penyimpangan data setiap variabel penelitian (*tendency central*) melalui mean indikator-indikatornya masing-masing. Hasil analisis statistik deskriptif dapat disajikan dalam Tabel 4.2.

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dinyatakan berkaitan dengan variabel reward intrinsik (X_1) pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dipersepsikan “baik” oleh sebagian besar pegawai. Baiknya persepsi terhadap variabel reward intrinsik dapat dilihat melalui pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan oleh semua pegawai memiliki keotonomian tugas pekerjaan sendiri-sendiri, pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki signifikansi dengan prestasi kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai, pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan imbalan pada dirinya berupa ketrampilan dan pengalaman kerja, dan pegawai cukup merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan imbalan pada dirinya berupa kecintaan pada pekerjaan setiap pegawai.

Reward ekstrinsik (X_2) di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dipersepsikan ”sangat baik” oleh sebagian besar pegawai. Sangat baiknya persepsi terhadap variabel reward ekstrinsik dapat dilihat melalui pegawai merasa kondisi fisik (kebersihan dan tata ruang kerja, penerangan, dan sirkulasi udara) di tempat kerja cukup memadai, pegawai merasa instansi sering memberikan kesempatan setiap pegawai untuk mengembangkan kariernya, pegawai merasa instansi selalu memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatan setiap pegawai, dan pegawai

merasa instansi selalu memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja.

Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden

No.	Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
		5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	X ₁											
1	X _{1.1}	3	3,0	67	67,0	18	18,0	9	9,0	3	3,0	100
	X _{1.2}	2	2,0	63	63,0	22	22,0	9	9,0	4	4,0	100
	X _{1.3}	2	2,0	66	66,0	22	22,0	8	8,0	2	2,0	100
	X _{1.4}	2	2,0	42	42,0	44	44,0	10	10,0	2	2,0	100
	X ₂											
2	X _{2.1}	4	4,0	37	37,0	52	52,0	6	6,0	1	1,0	100
	X _{2.2}	39	39,0	43	43,0	12	12,0	6	6,0	0	0,0	100
	X _{2.3}	52	52,0	34	34,0	8	8,0	5	5,0	1	1,0	100
	X _{2.4}	42	42,0	40	40,0	11	11,0	6	6,0	1	1,0	100
	X ₃											
3	X _{3.1}	34	34,0	43	43,0	14	14,0	8	8,0	1	1,0	100
	X _{3.2}	22	22,0	58	58,0	11	11,0	8	8,0	1	1,0	100
	X _{3.3}	29	29,0	54	54,0	8	8,0	8	8,0	1	1,0	100
	X _{3.4}	19	19,0	56	56,0	18	18,0	7	7,0	0	0,0	100
	X _{3.5}	27	27,0	61	61,0	4	4,0	8	8,0	0	0,0	100
	Y ₁											
4	Y _{1.1}	1	1,0	51	51,0	41	41,0	7	7,0	0	0,0	100
	Y _{1.2}	2	2,0	45	45,0	45	45,0	7	7,0	1	1,0	100
	Y _{1.3}	0	0,0	44	44,0	49	49,0	7	7,0	0	0,0	100
	Y _{1.4}	0	0,0	25	25,0	68	68,0	6	6,0	1	1,0	100
	Y ₂											
5	Y _{2.1}	4	4,0	35	35,0	50	50,0	9	9,0	2	2,0	100
	Y _{2.2}	3	3,0	28	28,0	56	56,0	10	10,0	3	3,0	100
	Y _{2.3}	7	7,0	33	33,0	49	49,0	8	8,0	3	3,0	100
	Y _{2.4}	8	8,0	29	29,0	55	55,0	6	6,0	2	2,0	100

Sumber: Lampiran 3, diolah

Penilaian kinerja (X₃) di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dipersepsikan "baik" oleh sebagian besar pasien pegawai. Baiknya persepsi terhadap variabel penilaian kinerja dapat dilihat melalui metode penilaian DP3 yang selama ini digunakan Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang benar-benar dapat mengukur kinerja pegawai dengan baik, pihak instansi telah membuat/ada deskripsi pekerjaan yang berisi fungsi dan tugas masing-masing pegawai, penilai telah melakukan tugasnya dengan menjunjung tinggi nilai keadilan dan kejujuran

serta menjunjung tinggi nilai obyektifitas, standar kinerja karyawan dalam DP3 di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang telah dibuat secara detail dan realitas, dan proses penilaian karyawan dengan menggunakan DP3 di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang telah memiliki obyektifitas yang tinggi.

Kepuasan kerja (Y_1) di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dipersepsikan "cukup baik" oleh sebagian pegawai. Cukup baiknya persepsi terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat melalui Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang cukup menciptakan kondisi kerja terbaik yang dapat diberikan pada pegawai untuk melakukan pekerjaan, pegawai memperoleh segala informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan cukup baik, hubungan antar teman sekerja harus berlangsung cukup baik dan lancar, dan teman-teman sekerja cukup dapat bekerjasama saling mendukung dan saling membantu.

Komitmen pegawai (Y_2) di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dipersepsikan "cukup baik" oleh sebagian besar pegawai. Cukup baiknya persepsi terhadap variabel komitmen pegawai dapat dilihat melalui pegawai cukup mematuhi segala peraturan yang ditetapkan oleh instansi, memahami dan menjalankan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan serta mengintegrasikan kepentingan individu sejalan dengan tujuan perusahaan, pegawai cukup bersungguh-sungguh dalam bekerja, penilaian terhadap citra organisasi, pemenuhan kebutuhan serta keberhasilan organisasi cukup membuat pegawai bangga menjadi bagian dari organisasi, dan pegawai cukup sering memperbaiki hasil pekerjaan agar hasil pekerjaan menjadi lebih baik.

4.1.3 Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil uji validitas yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Reward intrinsik (X ₁)	X ₁₁	0,568	Valid
	X ₁₂	0,683	Valid
	X ₁₃	0,887	Valid
	X ₁₄	0,698	Valid
Reward ekstrinsik (X ₂)	X ₂₁	0,500	Valid
	X ₂₂	0,892	Valid
	X ₂₃	0,932	Valid
	X ₂₄	0,814	Valid
Penilaian kinerja (X ₃)	X ₃₁	0,797	Valid
	X ₃₂	0,949	Valid
	X ₃₃	0,940	Valid
	X ₃₄	0,537	Valid
	X ₃₅	0,708	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Y ₁₁	0,744	Valid
	Y ₁₂	0,711	Valid
	Y ₁₃	0,686	Valid
	Y ₁₄	0,714	Valid
Komitmen pegawai (Y)	Y ₂₁	0,713	Valid
	Y ₂₂	0,816	Valid
	Y ₂₃	0,871	Valid
	Y ₂₄	0,710	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan dalam variabel penelitian mempunyai nilai *loading factory* yang lebih besar dari 0,50. Apabila faktor *loading* dari indikator variabel diatas 0,50, maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan valid (Ghozali, 2005:26). Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum.

Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	Loading Factor	λ^2	$1 - \lambda^2$	CR
X ₁	X ₁₁	0,568	0,323	0,677	0,806
	X ₁₂	0,683	0,466	0,534	
	X ₁₃	0,887	0,787	0,213	
	X ₁₄	0,698	0,487	0,513	
	Jumlah	2,836		1,937	
X ₂	X ₂₁	0,500	0,250	0,750	0,874
	X ₂₂	0,892	0,796	0,204	
	X ₂₃	0,932	0,869	0,131	
	X ₂₄	0,814	0,663	0,337	
	Jumlah	3,138		1,423	
X ₃	X ₃₁	0,797	0,635	0,365	0,896
	X ₃₂	0,949	0,901	0,099	
	X ₃₃	0,940	0,884	0,116	
	X ₃₄	0,537	0,288	0,712	
	X ₃₅	0,708	0,501	0,499	
	Jumlah	3,931		1,791	
Y ₁	Y ₁₁	0,744	0,554	0,446	0,806
	Y ₁₂	0,711	0,506	0,494	
	Y ₁₃	0,686	0,471	0,529	
	Y ₁₄	0,714	0,510	0,490	
	Jumlah	2,855		1,961	
Y ₂	Y ₂₁	0,713	0,508	0,492	0,861
	Y ₂₂	0,816	0,666	0,334	
	Y ₂₃	0,871	0,759	0,241	
	Y ₂₄	0,710	0,504	0,496	
	Jumlah	3,110		1,563	

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.4, ternyata masing-masing variabel laten yang digunakan dalam penelitian memberikan nilai CR di atas nilai *cut-off*-nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan masing-masing variabel laten reliabel.

4.1.4 Uji Asumsi Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing – masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam permodelan SEM dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji ada atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan dengan nilai statistik z untuk *skewness* dan kurtosisnya secara empirik dapat dilihat pada *Critical Ratio* (CR) yang digunakan tingkat signifikansi 5%, maka nilai CR yang berada diantara -1,96 sampai dengan 1,96 ($-1,96 \leq CR \leq 1,96$) dikatakan data berdistribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali, 2005:128). Hasil pengujian normalitas (Lampiran 5) diperoleh nilai CR sebesar 1,427 yang berarti CR yang berada diantara -1,96 sampai dengan 1,96. Sehingga dapat dinyatakan bahwa data *multivariate* normal. Selain itu juga data univariat normal ditunjukkan oleh semua nilai *critical ratio* semua indikator terletak diantara $-1,96 \leq CR \leq 1,96$.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick *and* Fidell, 1998, dalam Ghozali, 2005:131). Hasil pengujian multikolinieritas (Lampiran 5) memberikan nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 64,079. Nilai ini tersebut jauh di atas angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

c. Uji *Outliers*

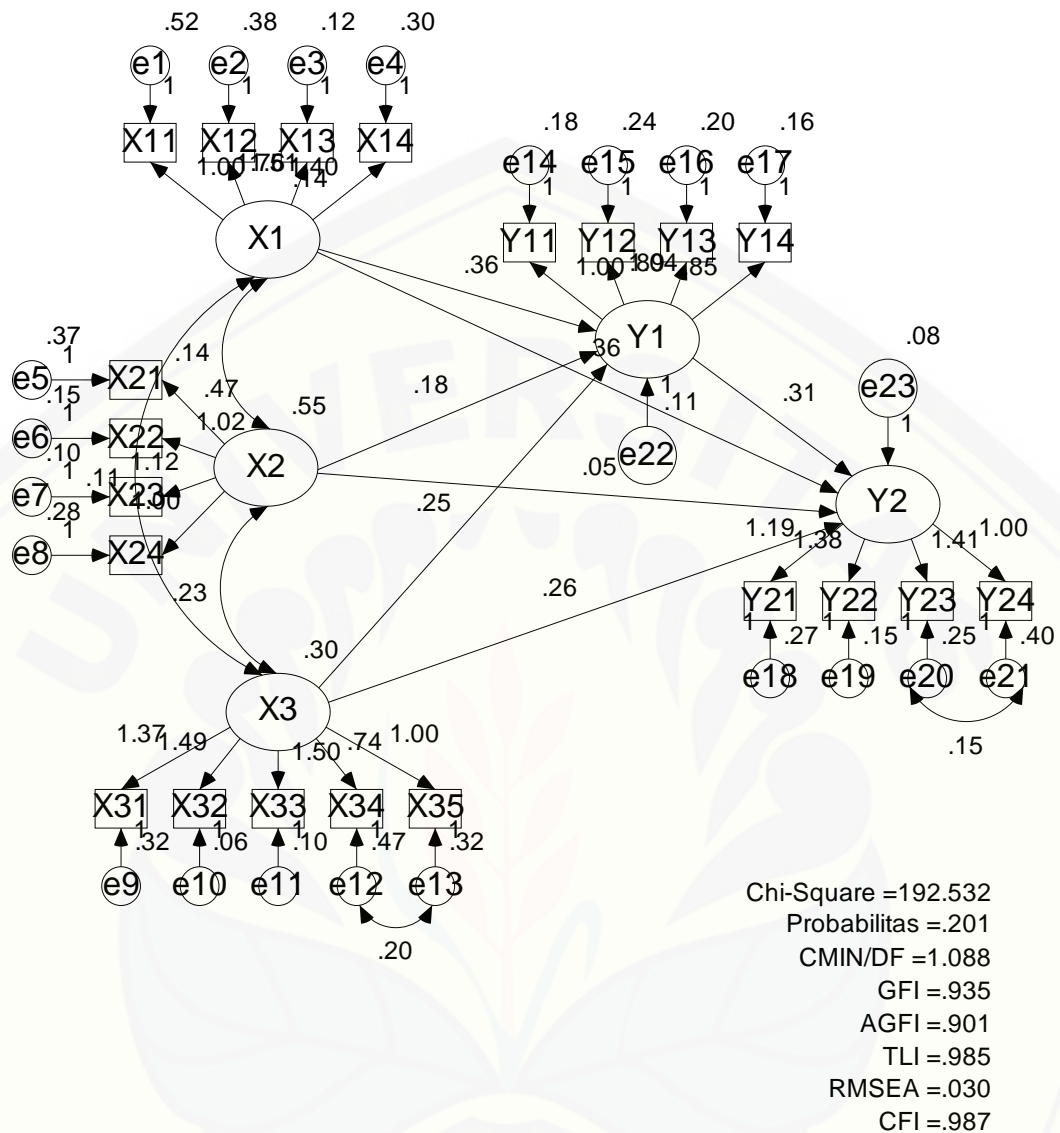
Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat maupun secara multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outliers* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outliers*-nya asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Square* pada derajat

kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,01$ (Ghozali, 2005: 130).

Hasil uji *outliers* dalam penelitian ini menunjukkan besarnya nilai *Mahalanobis d-squared*. Data dengan probabilitas (p) yaitu p_1 dan p_2 lebih besar dari 38,932 berarti mengalami *outliers* dan sebaliknya p_1 dan p_2 lebih besar lebih kecil dari 38,932 berarti tidak mengalami *outliers*. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai p_1 dan p_2 lebih kecil dari 38,932 berarti tidak mengalami *outliers* atau dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara data dengan kelompok data.

4.1.5 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Pada tahap ini akan dibahas mengenai uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian dengan program AMOS versi 16.0 memberikan hasil model SEM seperti terlihat pada gambar berikut yang menunjukkan pengaruh reward intrinsik, reward ekstrinsik, dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang.



Gambar 4.2 Hasil Analisis SEM
Sumber: Lampiran 5

a. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Pengujian pada model SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model, hasil pengujian kesesuaian model dalam studi ini disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Indeks Kesesuaian SEM

Kriteria	Nilai Cut Off	Hasil Pengujian	Keterangan
Chi Square	Diharapkan lebih kecil dari X^2 pada $df = 177$, yaitu 209,042	192,532	Baik
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,201	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,030	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	1,157	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,989	Baik

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari berbagai indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) tersebut dapat disimpulkan model modifikasi yang diajukan sudah fit atau mempunyai kesesuaian yang cukup baik diajukan sudah fit atau mempunyai kesesuaian yang baik.

b. Uji Kausalitas

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian modal penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji kausalitas dalam penelitian. Pengujian koefisien jalur secara rinci disajikan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil Uji Kausalitas

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	0,358	0,179	1,998	0,046	Signifikan
Y1 <--- X2	0,177	0,079	2,235	0,025	Signifikan
Y1 <--- X3	0,250	0,110	2,266	0,023	Signifikan
Y2 <--- X1	0,358	0,169	2,112	0,035	Signifikan
Y2 <--- X2	0,054	0,070	0,772	0,440	Tidak Signifikan
Y2 <--- X3	0,260	0,107	2,432	0,015	Signifikan
Y2 <--- Y1	0,313	0,143	2,186	0,029	Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dinyatakan bahwa hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh reward intrinsik (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_1) memiliki jalur positif sebesar 0,358 dengan C.R sebesar 1,198 dan probabilitas (p) sebesar 0,046 yang berarti bahwa reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *reward* intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten

Lumajang terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini berarti semakin baik reward intrinsik, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh reward ekstrinsik (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_1) memiliki jalur positif sebesar 0,177 dengan C.R sebesar 2,235 dan probabilitas (p) sebesar 0,023 yang berarti bahwa reward ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa reward ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini berarti semakin baik reward ekstrinsik, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh penilaian kinerja (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_1) memiliki jalur positif sebesar 0,250 dengan C.R sebesar 2,266 dan probabilitas (p) sebesar 0,023 yang berarti bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini berarti semakin baik penilaian kinerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh reward intrinsik (X_1) terhadap komitmen pegawai (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,358 dengan C.R sebesar 2,112 dan probabilitas (p) sebesar 0,035 yang berarti bahwa reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini berarti semakin baik reward intrinsik, maka komitmen pegawai juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh reward ekstrinsik (X_2) terhadap komitmen pegawai (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,054 dengan C.R sebesar 0,772 dan probabilitas (p) sebesar 0,440 yang berarti bahwa reward ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa reward ekstrinsik berpengaruh signifikan

terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang tidak terbukti kebenarannya atau H_5 ditolak. Hal ini berarti semakin baiknya reward ekstrinsik hanya berpengaruh kecil dalam peningkatan komitmen pegawai.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh penilaian kinerja (X_3) terhadap komitmen pegawai (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,260 dengan C.R sebesar 2,432 dan probabilitas (p) sebesar 0,015 yang berarti bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini berarti semakin baik penilaian kinerja, maka komitmen pegawai juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh kepuasan kerja (Y_1) terhadap komitmen pegawai (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,260 dengan C.R sebesar 2,432 dan probabilitas (p) sebesar 0,029 yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja, maka komitmen pegawai juga akan semakin baik.

4.1.6 Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Dalam penelitian hubungan pengaruh langsung terjadi antara variabel laten eksogen yang terdiri dari reward intrinsik (X_1), reward ekstrinsik (X_2), dan penilaian kinerja (X_3) dengan variabel endogen *intervening* kepuasan kerja (Y_1) dan variabel laten endogen terikat yaitu komitmen pegawai (Y_2). Ringkasan mengenai pengaruh langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Pengaruh Langsung Variabel

Pengaruh Langsung	Variabel Endogen		
		Y_1	Y_2
Variabel Eksogen	X_1	0,287	0,284
	X_2	0,277	0,084
	X_3	0,290	0,299
	Y_1	0,000	0,310

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dari variabel reward intrinsik, reward ekstrinsik, dan penilaian kinerja bernilai positif baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen pegawai. Begitu juga untuk pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai.

Besarnya pengaruh langsung variabel reward intrinsik terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,287, besarnya pengaruh langsung variabel reward ekstrinsik terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,277, besarnya pengaruh langsung variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,290, besarnya pengaruh langsung variabel reward intrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,284, besarnya pengaruh langsung variabel reward ekstrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,084, besarnya pengaruh langsung variabel penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,299, dan besarnya pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,310.

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen yang terdiri dari reward intrinsik (X_1), reward ekstrinsik (X_2), dan penilaian kinerja (X_3) dengan variabel endogen *intervening* kepuasan kerja (Y_1) dan variabel laten endogen terikat yaitu komitmen pegawai (Y_2). Ringkasan mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh Tidak Langsung	Variabel Endogen		
		Y_1	Y_2
Variabel Eksogen	X_1	0,000	0,089
	X_2	0,000	0,086
	X_3	0,000	0,090
	Y_1	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel reward intrinsik, reward ekstrinsik, dan penilaian kinerja bernilai positif terhadap komitmen pegawai. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel reward intrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,089, besarnya pengaruh tidak langsung variabel reward ekstrinsik terhadap komitmen pegawai

adalah sebesar 0,86, besarnya pengaruh tidak langsung variabel penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,090. Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai efek tidak langsung terbesar terhadap komitmen pegawai. Penilaian kinerja yang baik dan objektif pada pegawai tentunya akan membuat pegawai merasa puas, dalam arti jika pegawai dinilai masih ada yang kurang baik dan penilaiannya dengan jujur dan objektif secara maka pegawai akan memahami bahwa kinerjanya perlu ditingkatkan dan pada akhirnya akan mendorong terciptanya kinerja yang optimal.

c. Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh total merupakan pengaruh yang disebabkan oleh adanya berbagai hubungan antar variabel baik langsung maupun tidak langsung. Ringkasan mengenai pengaruh langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh Total	Variabel Endogen		
		Y ₁	Y ₂
Variabel Eksogen	X ₁	0,287	0,373
	X ₂	0,277	0,170
	X ₃	0,290	0,389
	Y ₁	0,000	0,310

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa pengaruh total dari variabel reward intrinsik, reward ekstrinsik, dan penilaian kinerja bernilai positif baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen pegawai. Begitu juga untuk pengaruh total dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai.

Besarnya pengaruh total variabel reward intrinsik terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,287, besarnya pengaruh total variabel reward ekstrinsik terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,277, besarnya pengaruh total variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,290, besarnya pengaruh total variabel reward intrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,373, besarnya pengaruh total variabel reward ekstrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,170, besarnya pengaruh total variabel penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,389, dan besarnya pengaruh total variabel

kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,310. Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai efek total terbesar terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

4.2 Pembahasan

Secara garis besar penelitian ini menunjukkan secara umum hipotesis yang diajukan dapat diterima. Dalam hal ini terdapat pengaruh yang signifikan reward intrinsik terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai, terdapat pengaruh yang signifikan reward ekstrinsik terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh yang signifikan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai, dan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai.

4.2.1 Pengaruh Reward Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan faktor reward intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *reward* intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini berarti semakin baik reward intrinsik, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik. Berkaitan dengan reward intrinsik, pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang aspek-aspek reward intrinsik telah tercipta dengan baik. Baiknya persepsi terhadap variabel reward intrinsik dapat dilihat melalui pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan oleh semua pegawai memiliki keotonomian tugas pekerjaan sendiri-sendiri, pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki signifikansi dengan prestasi kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai, pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan imbalan pada dirinya berupa ketrampilan dan pengalaman kerja, dan pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan imbalan pada dirinya berupa kecintaan pada pekerjaan setiap pegawai.

Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Greene and Craft (1972) dalam Mondy *et al.* (1990:453) menyatakan bahwa reward yang diterima individu adalah bagian dari memahami

motivasi. Penelitian tersebut mengusulkan bahwa reward sekarang menyebabkan prestasi kemudian, dan reward sekarang menyebabkan kepuasan kemudian.

Temuan ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Akrioyd *et al.* (1992). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang peran variabel reward instrinsik dan variabel ekstrinsik sebagai prediktor kepuasan kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel reward instrinsik mempunyai pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja.

Sejumlah penelitian secara signifikan dilakukan pada determinan dimana individu akan dipuaskan dengan *reward*. Lawler dalam Ivancevich (1987:197-8) menerangkan dalam lima kesimpulan berdasar pada literatur penelitian ilmu perilaku. Lima kesimpulan tersebut adalah:

- a. Kepuasan dengan *reward* adalah sebuah fungsi antara berapa banyak yang diterima dan seberapa banyak individu rasa seharusnya menerima. Kesimpulan ini berdasarkan pada perbandingan yang dibuat orang-orang. Saat individu menerima kurang dari yang dirasa harus diterima maka individu tersebut tidak puas.
- b. Perasaan seorang individu dipengaruhi oleh perbandingan dengan sesuatu yang terjadi dengan lainnya. Orang-orang cenderung membandingkan usaha mereka, *skill*, senioritas, dan prestasi kerja dengan lainnya lalu mencoba membandingkan *reward*. Individu tersebut membandingkan *input* sendiri dengan *input* orang lain sehubungan dengan *reward* yang diterima.
- c. Kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana pekerja puas dengan *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. *Reward* intrinsik dinilai dalam dan dari pekerjaan itu sendiri mereka dihubungkan dengan prestasi kerja. Contoh, perasaan penyelesaian dan pencapaian. *Reward* ekstrinsik adalah diluar pekerjaan itu sendiri. Contoh gaji dan upah, tunjangan tambahan, dan promosi. Ada perdebatan antara peneliti pada *reward* intrinsik atau ekstrinsik yang lebih penting dalam determinasi kepuasan kerja.

Perdebatan ini telah diselesaikan karena hampir semua studi menyarankan bahwa kedua *reward* penting. Satu pesan yang jelas dari penelitian adalah bahwa *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik memuaskan kebutuhan yang berbeda.

- d. Orang-orang membedakan dalam *reward* yang mereka inginkan dan dalam bagaimana pentingnya perbedaan *reward* pada mereka. Individu membedakan pada apa *reward* yang lebih disukai. Kenyataannya, lebih suka *reward* yang berubah-ubah pada titik yang berbeda dalam karier seseorang, pada umur yang berbeda, dan dalam situasi yang beragam.
- e. Beberapa *reward* ekstrinsik memuaskan karena *reward* tersebut memimpin *reward* lainnya. Contohnya, seseorang pejabat yang mengelak atau jatuh sering mempertimbangkan *reward* karena ini mengindikasikan status dan kekuasaan individu. Uang adalah *reward* yang memimpin pada seperti barang-barang sebagai gengsi, otonomi dan kebebasan, keamanan dan tempat berlindung.”

4.2.2 Pengaruh Reward Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan faktor reward ekstrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa reward ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini berarti semakin baik reward ekstrinsik, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik. Berkaitan dengan reward ekstrinsik, pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang aspek-aspek reward ekstrinsik telah tercipta dengan baik. Baiknya persepsi terhadap variabel reward ekstrinsik dapat dilihat melalui pegawai merasa kondisi fisik (kebersihan dan tata ruang kerja, penerangan, dan sirkulasi udara) di tempat kerja cukup memadai, pegawai merasa instansi selalu memberikan kesempatan setiap pegawai untuk mengembangkan kariernya, pegawai merasa instansi selalu memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatan setiap pegawai, dan pegawai merasa instansi selalu memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja.

Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Greene and Craft (1972) dalam Mondy *et al.* (1990:453) menyatakan bahwa reward yang diterima individu adalah bagian dari memahami motivasi. Penelitian tersebut mengusulkan bahwa reward sekarang menyebabkan prestasi kemudian, dan reward kemudian menyebabkan kepuasan kemudian.

Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan Akrioyd *et al.* (1992). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang peran variabel reward intrinsik dan variabel ekstrinsik sebagai prediktor kepuasan kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel reward intrinsik mempunyai pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja. Sedangkan dalam penelitian ini reward ekstrinsik mempunyai pengaruh yang dominant terhadap kepuasan kerja, sehingga diperlukan penjelasan lebih lanjut, yaitu :faktor lain yang berhubungan pada kepuasan kerja adalah keadaan pasar kerja. Umumnya, saat pengangguran tinggi pekerja cenderung fokus pada aspek ekstrinsik dari kerja, seperti upah dan keamanan. Strauss dan Sayless (1972) dalam Gannon (1977:209) menyatakan “Saat banyak kerja pekerja tersedia, fokus ini berubah, bagi individu yang dijamin *reward* ekstrinsik yang banyak dan bebas berkonsentrasi pada aspek intrinsik dari kerja yang dimiliki, seperti pengakuan dan perasaan menyelesaikan pekerjaan.” Penemuan ini cenderung mendukung konsep dari *Two-Step Need Hierarchy* individu harus memuaskan kebutuhan yang lebih dimiliki sebelum menjadi berkonsentrasi tentang kebutuhan lebih tinggi.

Temuan penelitian ini sesuai dengan Teori Motivasi Dua Faktor dari Frederick Herzberg. Teori ini juga dikenal dengan “*Herzberg’s two factor theory*”. Moekijat (1997:56) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan setiap orang dipengaruhi oleh faktor pemeliharaan (*maintenance*) dan faktor motivasi (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah, hal ini digambarkan bahwa

kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah terpenuhi. Faktor pemeliharaan dapat berupa hak gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervisi yang menyenangkan, sarana dan prasarana maupun bermacam-macam bentuk tunjangan lainnya (*ekstrinsik*). Hilangnya faktor-faktor itu dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan pada gilirannya mengakibatkan *turnover* yang tinggi, sehingga dengan demikian faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan kerja bawahan dapat ditingkatkan.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, adalah perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan, dan hal ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (*instrinsik*). Konsep higiene ini disebut pula teori dua faktor, pertama adalah faktor motivator terhadap keberhasilan pelaksanaan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab yang dipercaya (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu (*advancement*), sedangkan faktor kedua adalah faktor higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan (*demotivasi*), terdiri atas administrasi dan kebijakan perusahaan (*company policy and administration*), kualitas supervisi (*quality of supervision*), hubungan antar individu (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), dan gaji (*wage*).

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus dilaksanakan sedemikian rupa agar kedua faktor (aktor pemeliharaan dan motivasi) itu dapat terpenuhi, karena makin terpenuhi kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan makin terdorong si karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Teori yang dipelopori oleh Frederick Hersberg ini merupakan teori motivasi yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja.

Sejumlah penelitian secara signifikan dilakukan pada determinan dimana individu akan dipuaskan dengan *reward*. Lawler dalam Ivancevich (1987:197-198) menerangkan dalam lima kesimpulan berdasar pada literatur penelitian ilmu perilaku. Lima kesimpulan tersebut adalah:

- a. Kepuasan dengan *reward* adalah sebuah fungsi antara berapa banyak yang diterima dan seberapa banyak individu rasa seharusnya menerima. Kesimpulan ini berdasarkan pada perbandingan yang dibuat orang-orang. Saat individu menerima kurang dari yang dirasa harus diterima maka individu tersebut tidak puas.
- b. Perasaan seorang individu dipengaruhi oleh perbandingan dengan sesuatu yang terjadi dengan lainnya. Orang-orang cenderung membandingkan usaha mereka, *skill*, senioritas, dan prestasi kerja dengan lainnya lalu mencoba membandingkan *reward*. Individu tersebut membandingkan *input* sendiri dengan *input* orang lain sehubungan dengan *reward* yang diterima.
- c. Kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana pekerja puas dengan *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. *Reward* intrinsik dinilai dalam dan dari pekerjaan itu sendiri mereka dihubungkan dengan prestasi kerja. Contoh, perasaan penyelesaian dan pencapaian. *Reward* ekstrinsik adalah diluar pekerjaan itu sendiri. Contoh gaji dan upah, tunjangan tambahan, dan promosi. Ada perdebatan antara peneliti pada *reward* intrinsik atau ekstrinsik yang lebih penting dalam determinasi kepuasan kerja.

Perdebatan ini telah diselesaikan karena hampir semua studi menyarankan bahwa kedua *reward* penting. Satu pesan yang jelas dari penelitian adalah bahwa *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik memuaskan kebutuhan yang berbeda.

- d. Orang-orang membedakan dalam *reward* yang mereka inginkan dan dalam bagaimana pentingnya perbedaan *reward* pada mereka. Individu membedakan pada apa *reward* yang lebih disukai. Kenyataannya, lebih suka *reward* yang berubah-ubah pada titik yang berbeda dalam karier

seseorang, pada umur yang berbeda, dan dalam situasi yang beragam.

- e. Beberapa *reward* ekstrinsik memuaskan karena *reward* tersebut memimpin *reward* lainnya. Contohnya, seseorang pejabat yang mengelak atau jatuh sering mempertimbangkan *reward* karena ini mengindikasikan status dan kekuasaan individu. Uang adalah *reward* yang memimpin pada seperti barang-barang sebagai gengsi, otonomi dan kebebasan, keamanan dan tempat berlindung.”

4.2.3 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan faktor penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini berarti semakin baik penilaian kinerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik. Berkaitan dengan penilaian kinerja, pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang aspek-aspek penilaian kinerja telah tercipta dengan baik. Baiknya persepsi terhadap variabel penilaian kinerja dapat dilihat melalui metode penilaian DP3 yang selama ini digunakan Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang benar-benar dapat mengukur kinerja pegawai dengan baik, pihak instansi telah membuat/ada deskripsi pekerjaan yang berisi fungsi dan tugas masing-masing pegawai, penilai telah melakukan tugasnya dengan menjunjung tinggi nilai keadilan dan kejujuran serta menjunjung tinggi nilai obyektifitas, standar kinerja karyawan dalam DP3 di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang telah dibuat secara detail dan realitas, dan proses penilaian karyawan dengan menggunakan DP3 di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang telah memiliki obyektifitas yang tinggi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 9) penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Bagi para karyawan, penilaian kinerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan

sekaligus kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan ini harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan pada diri individu karyawan untuk memperbaiki dirinya.

Apabila sistem penilaian kinerja yang ditetapkan telah mengacu pada elemen kunci dari kinerja yang terdiri dari tujuan kinerja dan pengembangan karir, program pelatihan dan pengembangan, umpan balik dan imbalan maka akan menciptakan kinerja yang optimal karena telah memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi bagi pegawai yang dinilai. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk melaksanakan proses manajemen selanjutnya seperti untuk mutasi, promosi, kenaikan pangkat, pengembangan pegawai, dan sebagainya. Bagi pegawai hasil penilaian kinerja dapat dijadikan evaluasi sebagai masukan untuk menghilangkan kesenjangan antara standar kinerja dengan kinerja yang dimiliki. Grote (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah instrumen manajemen terkuat yang dimiliki organisasi agar kompetensi setiap pegawai tetap fokus dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Benardin dan Russel dalam Gomes (2003:135) penilaian performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Sistem penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM.

Hasil penelitian ini didukung penelitian Pettijohn, et.al (2001) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja yang tidak memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dapat menyebabkan persepsi negatif pegawai terhadap penilaian kinerja dan pada akhirnya motivasi pegawai akan turun. Jika kondisi ini diabaikan maka organisasi akan sulit untuk mengembangkan SDM karena sistem yang diterapkan tidak didukung oleh pegawai bahkan cenderung tidak diterima. Kondisi inilah yang menggambarkan terjadinya ketidakpuasan dari pegawai.

4.2.4 Pengaruh Reward Intrinsik terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan faktor reward intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini berarti semakin baik reward intrinsik, maka komitmen pegawai juga akan semakin baik.

Hal ini dapat dipahami karena sistem penghargaan (*reward intrinsik*) sebagai bentuk rangsangan yang diberikan sesuai dengan apa yang dipersepsikan aparat. Jika penghargaan tidak diterima sesuai dengan persepsi pegawai maka tentu saja sikap negatif pada suatu ketika akan tampak dan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Namun apabila penghargaan yang diterima sesuai dengan apa yang dipersepsikan maka sikap positif pegawai akan tampak dalam kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja pegawai berarti telah terpenuhinya segala harapannya dalam organisasi. Dengan demikian pegawai menganggap bahwa pekerjaan merupakan bagian yang sangat penting. Oleh karena itu pegawai memandang organisasi merupakan obyek yang harus ditempatkan sebagai bagian penting dalam hidupnya, sehingga tercipta komitmen organisasi dari para Pegawai Negeri Sipil.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Lawler III, (2003:40) dimana perasaan puas atau tidak puas dari pekerja secara luas merupakan hasil dari *reward* yang diterima. "Pekerja lebih merasa tidak puas dengan melihat pada kebutuhan yang diberikan organisasi, pekerja lebih menempatkan pada *reward* yang memuaskan kebutuhan yang ingin dicapai". Dari pendapat ini dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya pemberian reward intrinsik yang memadai sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan, nantinya akan mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson (1992:65) menyatakan komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu Luthans (1998: 98) berpendapat bahwa komitmen terhadap organisasi adalah keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan selanjutnya tetap mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya. Sementara pendapat lain tentang komitmen dikemukakan oleh Martoyo (1992:65) menyatakan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi kerja tertentu dengan tiga karakteristik yang digunakan sebagai pedoman. Ketiga karakteristik tersebut adalah (1) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, (2) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi, dan (3) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki individu dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga individu tersebut ingin selalu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan ingin selalu memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi. Manullang (1992:224-225) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam pembentukan perilaku individu dan kelompok dalam pencapaian komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) telah banyak menjadi perhatian terhadap organisasi sangat populer dikalangan psikologi industri dan organisasi. Gibson (1992:65) menyatakan komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi

individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan menjadi komitmen terhadap perusahaan (*company commitment*) dan komitmen terhadap perserikatan (*union commitment*). Hal ini untuk membedakan komitmen terhadap organisasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi social. Seseorang mempunyai komitmen yang tinggi yaitu dengan memperlihatkan:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan;
- b. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut;
- c. Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Oleh karena itu dibandingkan dengan keterikatan, komitmen meliputi hubungan yang aktif antara pekerja dengan pimpinan dimana pekerja tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sebagai suatu sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk

memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Moekijat (1997:128) menyebutkan ada dua perbedaan konsepsi tentang komitmen :

- a. *Exchange Approach* (Pendekatan Pertukaran), dimana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan oleh organisasi terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga makin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka makin besar pula komitmen mereka pada organisasi.
- b. *Psychology Approach* (Pendekatan Psikologis) dimana pendekatan ini lebih menekankan pada orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi tempat bekerja yang akan menghubungkan dan mengkaitkan seseorang dengan anggota organisasi.

4.2.5 Pengaruh Reward Ekstrinsik terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan faktor reward ekstrinsik mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa reward ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang tidak terbukti kebenarannya atau H_5 ditolak. Hal ini berarti peningkatan reward ekstrinsik tidak diikuti oleh peningkatan komitmen pegawai secara langsung.

Menurut Lawler, (2003:40) dimana perasaan puas atau tidak puas dari pekerja secara luas merupakan hasil dari *reward* yang diterima. “Pekerja lebih merasa tidak puas dengan melihat pada kebutuhan yang diberikan organisasi, pekerja lebih menempatkan pada *reward* yang memuaskan kebutuhan yang ingin dicapai”. Dari pendapat ini dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya pemberian *reward* ekstrinsik yang memadai sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan, nantinya akan mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini sejalan dengan

pendapat Gibson (1992:65) menyatakan komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu Luthans (1998: 98) berpendapat bahwa komitmen terhadap organisasi adalah keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, dan selanjutnya tetap mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya. Sementara pendapat lain tentang komitmen dikemukakan oleh Martoyo (1992:65) menyatakan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi kerja tertentu dengan tiga karakteristik yang digunakan sebagai pedoman. Ketiga karakteristik tersebut adalah (1) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, (2) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi, dan (3) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki individu dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga individu tersebut ingin selalu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan ingin selalu memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi. Manullang (1992:224-225) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

4. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
5. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi;
6. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

4.2.6 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan faktor penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_0 diterima. Hal ini berarti semakin baik penilaian kinerja, maka komitmen pegawai juga akan semakin baik.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 9) penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Bagi para karyawan, penilaian kinerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan ini harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan pada diri individu karyawan untuk memperbaiki dirinya.

Apabila sistem penilaian kinerja yang ditetapkan telah mengacu pada elemen kunci dari kinerja yang terdiri dari tujuan kinerja dan pengembangan karir, program pelatihan dan pengembangan, umpan balik dan imbalan maka akan menciptakan kinerja yang optimal karena telah memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi bagi pegawai yang dinilai. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk melaksanakan proses manajemen selanjutnya seperti untuk mutasi, promosi, kenaikan pangkat, pengembangan pegawai, dan sebagainya. Bagi pegawai hasil penilaian kinerja dapat dijadikan evaluasi sebagai masukan untuk menghilangkan kesenjangan antara standar kinerja dengan kinerja yang dimiliki. Grote (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah instrumen manajemen terkuat yang dimiliki organisasi agar kompetensi setiap pegawai tetap fokus dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Bernardin dan

Russel dalam gomes (2003:135) penilaian performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Sistem penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM.

Dalam organisasi pemerintah sistem penilaian kinerja yang diterapkan tidak banyak digunakan untuk mengembangkan kompetensi pegawai, walaupun ada sistem penilaian kinerja namun pelaksanaannya kurang menggambarkan kompetensi yang dimiliki setiap pegawai sehingga pegawai merasa kesulitan untuk memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Kondisi ini apabila tidak segera ditangani dengan baik akan menurunkan komitmen pegawai dan pada akhirnya kinerja pegawai tidak optimal.

4.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan faktor kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja, maka komitmen pegawai juga akan semakin baik. Berkaitan dengan kepuasan kerja, pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang aspek-aspek kepuasan kerja telah tercipta dengan baik. Baiknya persepsi terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat melalui Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang menciptakan kondisi kerja terbaik yang dapat diberikan pada pegawai untuk melakukan pekerjaan, pegawai memperoleh segala informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan cukup baik, hubungan antar teman sekerja harus berlangsung cukup baik dan lancar, teman-teman sekerja cukup dapat bekerjasama saling mendukung dan saling membantu.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan

segala sesuatu yang dihadapi dipenilaian kinerjanya (Handoko, 2008). Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2006) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Temuan ini sejalan dengan pendapat As'ad (2003:103), kepuasan pekerja perlu mendapat perhatian, sebagaimana menyatakan pendapatnya bahwa “Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila pekerja tidak menjalankan tugas dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang sebenarnya dapat dicapai.”

Selain itu mendukung pendapat Greenberg (2002:128) mengungkapkan bahwa: “Pekerja yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan mempunyai keinginan membantu organisasinya dan lainnya yang mempunyai perasaan yang baik akan bertindak sebagai anggota organisasi yang baik. Banyak penelitian menunjukkan individu yang dipuaskan oleh pekerjaan yang dimiliki akan berkontribusi menjadi anggota yang baik.”

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat abstrak dan relatif. Setiap karyawan belum tentu memiliki kesamaan pandangan dalam tingkatan kepuasan. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak aspek kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Tuntutan adanya kepuasan kerja semakin meningkat seiring dengan persaingan dengan organisasi-organisasi bisnis atau swasta lainnya. Organisasi yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawannya, akan menghadapi resiko penurunan produktivitas, meningkatnya *turn-over* dan tingginya tingkat absensi karyawan, serta memungkinkan meningkatnya kecelakaan kerja, menurunnya kesehatan fisik dan mental karyawan. Salah satu dampak ketenagakerjaan yang diprediksikan akan muncul di era perdagangan bebas adalah semakin mengendurnya loyalitas pegawai terhadap komitmen karyawan. Secara konseptual komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang

bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan personal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen dan loyalitas yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kinerja yang baik

4.2.8 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pengaruh variabel reward intrinsik, reward ekstrinsik, dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja maupun komitmen pegawai serta variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai dapat dilihat baik secara langsung, tidak langsung, maupun secara total. Besarnya pengaruh total variabel reward intrinsik terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,287 yang juga merupakan pengaruh langsung, besarnya pengaruh total variabel reward ekstrinsik terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,277 yang juga merupakan pengaruh langsung, besarnya pengaruh total variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,290 yang juga merupakan pengaruh langsung.

Berdasarkan Tabel 4.7 dan 4.8 pengaruh langsung variabel reward intrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,284 sedangkan pengaruh tidak langsung variabel reward intrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,089. Mengacu pada hasil tersebut, pengaruh langsung variabel reward intrinsik terhadap komitmen pegawai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Hal ini berarti peranan variabel kepuasan kerja adalah secara langsung, sehingga kepuasan kerja pada karyawan Pemda Lumajang ini sudah tercapai, dan untuk mencapai komitmen pegawai tersebut tidak harus melalui kepuasan kerja.

Besarnya pengaruh langsung reward ekstrinsik terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,084 sedangkan pengaruh tidak langsung reward ekstrinsik terhadap komitmen pegawai sebesar 0,086. Mengacu pada hasil tersebut, pengaruh tidak langsung variabel reward ekstrinsik terhadap komitmen pegawai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Hal ini berarti untuk mencapai komitmen pegawai tersebut harus melalui kepuasan kerja.

Besarnya pengaruh langsung variabel penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,299 dan pengaruh tidak langsung variabel penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai sebesar 0,090. Mengacu pada hasil tersebut, pengaruh langsung variabel penilaian kinerja terhadap komitmen pegawai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Hal ini berarti peranan variabel kepuasan kerja adalah secara langsung, sehingga kepuasan kerja pada karyawan Pemda Lumajang ini sudah tercapai, dan untuk mencapai komitmen pegawai tersebut tidak harus melalui kepuasan kerja.

Besarnya pengaruh total variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai adalah sebesar 0,310 yang juga merupakan pengaruh langsung. Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai efek total terbesar terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Sebagaimana pendapat Greenberg (2002) bahwa: "Pekerja yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan mempunyai keinginan membantu organisasinya dan lainnya yang mempunyai perasaan yang baik akan bertindak sebagai anggota organisasi yang baik".

Berkaitan dengan reward intrinsik, indikator yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen pegawai adalah pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan oleh semua pegawai memiliki keotonomian tugas pekerjaan sendiri-sendiri. Kondisi ini sangat dirasakan oleh pegawai pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, dimana pegawai akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja karena pegawai merasa memiliki tanggungjawab terhadap instansi. Berkaitan dengan reward ekstrinsik, indikator yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen pegawai adalah pegawai merasa instansi selalu memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatan setiap pegawai. Kondisi ini tentunya akan membuat pegawai merasa kinerjanya dihargai, sehingga pegawai akan bekerja dengan optimal. Berkaitan dengan penilaian kinerja, indikator yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen pegawai adalah proses penilaian karyawan dengan menggunakan DP3 di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang telah memiliki obyektifitas yang tinggi. Kondisi ini tentunya akan membuat pegawai merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya

dan akan mendorong terciptanya kinerja yang tinggi. Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai efek langsung terbesar terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempunyai efek langsung terbesar terhadap komitmen pegawai.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dengan nilai koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,358;
- b. Reward ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dengan nilai koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,177;
- c. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dengan nilai koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,250;
- d. Reward intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dengan nilai koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,358;
- e. Reward ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dengan nilai koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,054;
- f. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dengan nilai koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,260;
- g. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang dengan nilai koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,313.

5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut.

- a. Bagi pihak Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hendaknya pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang selalu memperhatikan komponen-komponen yang berkaitan dengan faktor-faktor tersebut, seperti pemenuhan kebutuhan pegawai melalui kebijakan gaji yang sesuai dengan kondisi perekonomian, pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan pencapaian prestasi, penerapan disiplin pegawai melalui penerapan sistem absensi dengan sidik jari serta frekuensi absensi sebanyak tiga atau empat kali dalam sehari, serta penciptaan lingkungan kerja yang baik dan kondusif.
- b. Berkaitan dengan penilaian kinerja yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai, maka hendaknya Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang menggunakan metode penilaian DP3 yang tepat, objektif, serta melibatkan pegawai sehingga pegawai merasa puas dan pada akhirnya hasil penilaian kinerja bisa digunakan sebagai acuan peningkatan kinerja pegawai.
- c. Sebagai acuan penelitian yang akan datang dengan tema sejenis diharapkan untuk dapat menambahkan variabel yang digunakan seperti pendidikan dan pelatihan, sistem insentif, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lainnya sehingga hasil temuannya lebih baik dalam menjelaskan mengenai komitmen pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

ANGKET PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas dan kewajiban kami untuk mencapai Gelar Magister Manajemen di Universitas Jember.

Demi tercapainya tujuan penelitian tersebut, maka penulis memohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk membantu mengisi angket atau daftar pertanyaan yang penulis sediakan dan sudilah kiranya Bapak / Ibu mengisi dengan keadaan yang sebenarnya.

Informasi yang Bapak / Ibu berikan melalui pengisian angket ini merupakan dasar bagi penulisan tesis ini. Dan selain itu kami menjamin kerahasiaan Bapak / Ibu .

Pada kesempatan ini kami juga mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan Bapak / Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini dan kami memohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan dihati Bapak / Ibu.

Hormat Kami
Peneliti

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Urut :
2. Nama :
3. Jabatan :
4. Jenis Kelamin :
5. Lama Bekerja :
6. Tingkat Pendidikan :
 - a. SD
 - b. SLTP
 - c. SMU/ Sederajat
 - d. Sarjana Muda
 - e. Diploma (D1, D2, D3)
 - f. S-1
 - g. S-2
 - h. S-3

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/ Ibu/ Sdr anggap paling benar.

DAFTAR PERTANYAAN

VARIABEL REWARD INSTRINSIK (X₁)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	T	STS
1	Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh semua pegawai memiliki keotonomian tugas pekerjaan sendiri-sendiri.					
2	Semua pekerjaan yang dilakukan oleh semua pegawai memiliki signifikansi dengan prestasi kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai.					
3	Pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai memberikan imbalan pada dirinya berupa ketrampilan dan pengalaman kerja.					
4	Pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai memberikan imbalan pada dirinya berupa kecintaan pada pekerjaan setiap pegawai					

VARIABEL REWARD EKSTRINSIK (X₂)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	T	STS
1	Kondisi fisik (kebersihan dan tata ruang kerja, penerangan, sirkulasi udara) ditempat Bapak / Ibu bekerja sudah cukup memadai					
2	Menurut Bapak / Ibu Instansi selalu memberikan kesempatan setiap pegawai untuk mengembangkan kariernya					
3	Menurut Bapak / Ibu Instansi selalu memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatan setiap pegawai.					

4	Menurut Bapak / Ibu Instansi selalu memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja.					
---	---	--	--	--	--	--

VARIABEL PENILAIAN KINERJA (X₃)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Metode penilaian DP3 yang selama ini digunakan Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang benar-benar dapat mengukur kinerja pegawai dengan baik					
2	Selama ini Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang atau unit kerja dimana Bapak/Ibu/Saudara berada telah membuat/ada deskripsi pekerjaan yang berisi fungsi dan tugas masing-masing pegawai.					
3	Selama ini penilai telah melakukan tugasnya dengan menjunjung tinggi nilai keadilan dan kejujuran serta menjunjung tinggi nilai obyektifitas.					
4	Standar kinerja karyawan dalam DP3 di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang telah dibuat secara detail dan realitas.					
5	Proses penilaian karyawan dengan menggunakan DP3 di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang telah memiliki obyektifitas yang tinggi.					

VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y1)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang menciptakan kondisi kerja terbaik yang dapat diberikan pada Bapak/Ibu/Sdr untuk melakukan pekerjaan					
2	Bapak/Ibu/Sdr memperoleh segala informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.					

3	Menurut Bapak/Ibu/Sdr hubungan antar teman sekerja harus berlangsung baik dan lancar					
4	Teman-teman sekerja dapat bekerjasama saling mendukung dan saling membantu					

VARIABEL KOMITMEN PEGAWAI (Y₂)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	T	STS
1	Bapak / Ibu selalu berkewajiban sebagai karyawan adalah mematuhi segala peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, memahami dan menjalankan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan serta mengintegrasikan kepentingan individu sejalan dengan tujuan perusahaan.					
2	Bagaimana tingkat kesediaan Bapak/Ibu untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja.					
3	Penilaian terhadap citra organisasi, pemenuhan kebutuhan serta keberhasilan organisasi membuat Bapak / Ibu menjadi bangga menjadi bagian dari organisasi tempat anda bekerja.					
4	Bapak / Ibu selalu memperbaiki hasil pekerjaan agar hasil pekerjaan menjadi lebih baik.					

Lampiran 3
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Mode	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing						
X11	100	0	3.58	4	-1.446	.241	1.811	.478
X12	100	0	3.50	4	-1.375	.241	1.440	.478
X13	100	0	3.58	4	-1.430	.241	1.912	.478
X14	100	0	3.32	3	-.618	.241	.491	.478
X21	100	0	3.37	3	-.141	.241	.702	.478
X22	100	0	4.15	4	-.885	.241	.277	.478
X23	100	0	4.31	5	-1.433	.241	1.881	.478
X24	100	0	4.16	5	-1.125	.241	1.004	.478
X31	100	0	4.01	4	-.891	.241	.359	.478
X32	100	0	3.92	4	-1.007	.241	1.192	.478
X33	100	0	4.02	4	-1.101	.241	1.265	.478
X34	100	0	3.87	4	-.606	.241	.237	.478
X35	100	0	4.07	4	-1.113	.241	1.546	.478
Y11	100	0	3.46	4	-.548	.241	-.343	.478
Y12	100	0	3.40	3 ^a	-.550	.241	.567	.478
Y13	100	0	3.37	3	-.422	.241	-.637	.478
Y14	100	0	3.17	3	-.327	.241	1.532	.478
Y21	100	0	3.30	3	-.309	.241	.651	.478
Y22	100	0	3.18	3	-.323	.241	.952	.478
Y23	100	0	3.33	3	-.277	.241	.655	.478
Y24	100	0	3.35	3	.017	.241	.813	.478

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.0	3.0	3.0
	2	9	9.0	9.0	12.0
	3	18	18.0	18.0	30.0
	4	67	67.0	67.0	97.0
	5	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.0	4.0	4.0
	2	9	9.0	9.0	13.0
	3	22	22.0	22.0	35.0
	4	63	63.0	63.0	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	8	8.0	8.0	10.0
	3	22	22.0	22.0	32.0
	4	66	66.0	66.0	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	10	10.0	10.0	12.0
	3	44	44.0	44.0	56.0
	4	42	42.0	42.0	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	6	6.0	6.0	7.0
	3	52	52.0	52.0	59.0
	4	37	37.0	37.0	96.0
	5	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	6.0	6.0	6.0
	3	12	12.0	12.0	18.0
	4	43	43.0	43.0	61.0
	5	39	39.0	39.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	5	5.0	5.0	6.0
	3	8	8.0	8.0	14.0
	4	34	34.0	34.0	48.0
	5	52	52.0	52.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	6	6.0	6.0	7.0
	3	11	11.0	11.0	18.0
	4	40	40.0	40.0	58.0
	5	42	42.0	42.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	8	8.0	8.0	9.0
	3	14	14.0	14.0	23.0
	4	43	43.0	43.0	66.0
	5	34	34.0	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	8	8.0	8.0	9.0
	3	11	11.0	11.0	20.0
	4	58	58.0	58.0	78.0
	5	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	8	8.0	8.0	9.0
	3	8	8.0	8.0	17.0
	4	54	54.0	54.0	71.0
	5	29	29.0	29.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7.0	7.0	7.0
	3	18	18.0	18.0	25.0
	4	56	56.0	56.0	81.0
	5	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	8.0	8.0	8.0
	3	4	4.0	4.0	12.0
	4	61	61.0	61.0	73.0
	5	27	27.0	27.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7.0	7.0	7.0
	3	41	41.0	41.0	48.0
	4	51	51.0	51.0	99.0
	5	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	7	7.0	7.0	8.0
	3	45	45.0	45.0	53.0
	4	45	45.0	45.0	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7.0	7.0	7.0
	3	49	49.0	49.0	56.0
	4	44	44.0	44.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	6	6.0	6.0	7.0
	3	68	68.0	68.0	75.0
	4	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	9	9.0	9.0	11.0
	3	50	50.0	50.0	61.0
	4	35	35.0	35.0	96.0
	5	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.0	3.0	3.0
	2	10	10.0	10.0	13.0
	3	56	56.0	56.0	69.0
	4	28	28.0	28.0	97.0
	5	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.0	3.0	3.0
	2	8	8.0	8.0	11.0
	3	49	49.0	49.0	60.0
	4	33	33.0	33.0	93.0
	5	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	6	6.0	6.0	8.0
	3	55	55.0	55.0	63.0
	4	29	29.0	29.0	92.0
	5	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Lampiran 4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

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
X24 <--- X2	1.000				
X23 <--- X2	1.117	.099	11.243	***	
X22 <--- X2	1.024	.096	10.712	***	
X21 <--- X2	.472	.092	5.108	***	
Y24 <--- Y2	1.000				
Y23 <--- Y2	1.297	.163	7.952	***	
Y22 <--- Y2	1.113	.148	7.537	***	
Y21 <--- Y2	.975	.147	6.637	***	
X11 <--- X1	1.000				
X12 <--- X1	1.509	.357	4.227	***	
X13 <--- X1	1.747	.383	4.564	***	
X14 <--- X1	1.391	.326	4.266	***	
X35 <--- X3	1.000				
X34 <--- X3	.763	.146	5.212	***	
X33 <--- X3	1.482	.163	9.076	***	
X32 <--- X3	1.452	.159	9.148	***	
X31 <--- X3	1.343	.174	7.732	***	
Y11 <--- Y1	1.000				
Y12 <--- Y1	1.036	.161	6.453	***	
Y13 <--- Y1	.882	.141	6.245	***	
Y14 <--- Y1	.851	.131	6.480	***	

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

	Estimate
X24 <--- X2	.814
X23 <--- X2	.932
X22 <--- X2	.892
X21 <--- X2	.500
Y24 <--- Y2	.710
Y23 <--- Y2	.871

	Estimate
Y22 <--- Y2	.816
Y21 <--- Y2	.713
X11 <--- X1	.568
X12 <--- X1	.683
X13 <--- X1	.887
X14 <--- X1	.698
X35 <--- X3	.708
X34 <--- X3	.537
X33 <--- X3	.940
X32 <--- X3	.949
X31 <--- X3	.797
Y11 <--- Y1	.744
Y12 <--- Y1	.711
Y13 <--- Y1	.686
Y14 <--- Y1	.714

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--> X1	.137	.046	3.000	.003	
X2 <--> X3	.235	.058	4.054	***	
X3 <--> Y1	.159	.040	3.932	***	
Y2 <--> Y1	.180	.044	4.114	***	
X1 <--> X3	.113	.037	3.080	.002	
X2 <--> Y1	.204	.051	3.982	***	
Y2 <--> X3	.212	.050	4.194	***	
X1 <--> Y1	.104	.033	3.111	.002	
Y2 <--> X1	.140	.043	3.284	.001	
X2 <--> Y2	.234	.060	3.940	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 <--> X1	.482
X2 <--> X3	.566
X3 <--> Y1	.598
Y2 <--> Y1	.675
X1 <--> X3	.531
X2 <--> Y1	.578
Y2 <--> X3	.673
X1 <--> Y1	.575

	Estimate
Y2 <--> X1	.654
X2 <--> Y2	.561

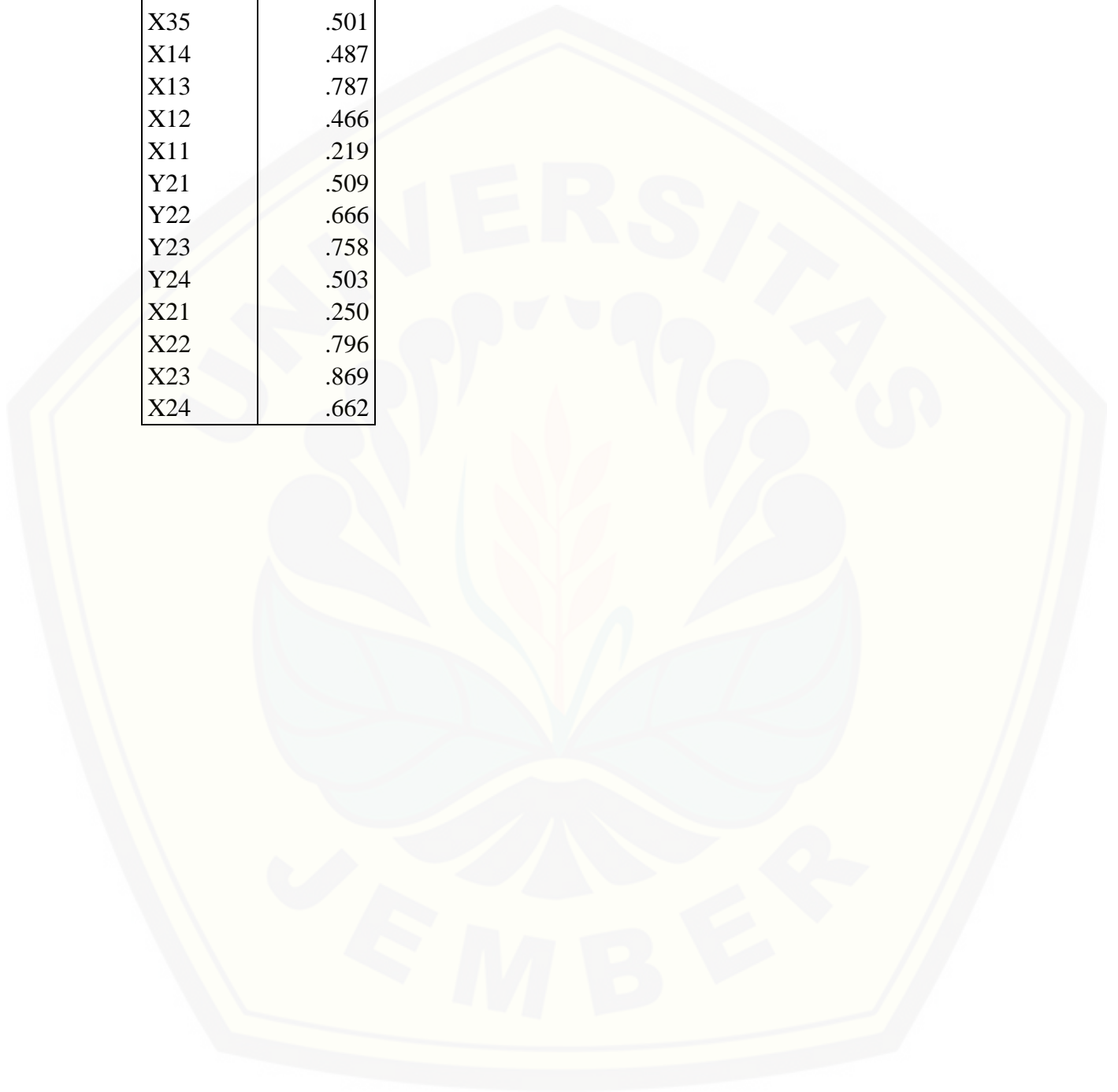
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	.553	.115	4.827	***	
Y2	.316	.081	3.899	***	
X1	.145	.063	2.303	.021	
X3	.313	.078	3.999	***	
Y1	.226	.057	3.998	***	
e8	.282	.047	5.935	***	
e7	.104	.032	3.254	.001	
e6	.148	.032	4.605	***	
e5	.370	.054	6.860	***	
e21	.312	.050	6.191	***	
e20	.170	.039	4.379	***	
e19	.196	.037	5.330	***	
e18	.290	.047	6.172	***	
e1	.518	.077	6.725	***	
e2	.379	.063	5.983	***	
e3	.120	.041	2.913	.004	
e4	.297	.050	5.881	***	
e13	.312	.047	6.689	***	
e12	.451	.065	6.897	***	
e11	.091	.023	4.008	***	
e10	.073	.021	3.542	***	
e9	.325	.051	6.427	***	
e14	.182	.034	5.336	***	
e15	.238	.042	5.639	***	
e16	.197	.034	5.821	***	
e17	.157	.028	5.612	***	

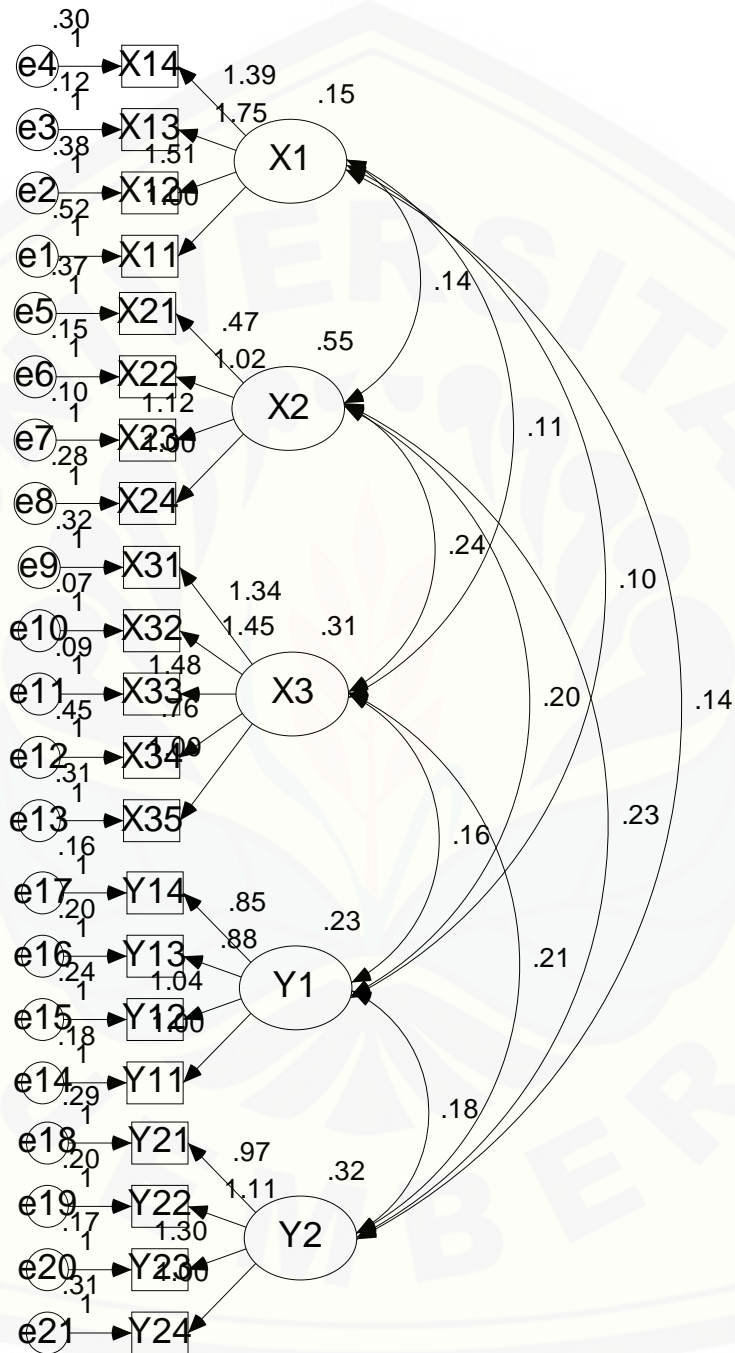
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y14	.510
Y13	.471
Y12	.505
Y11	.553
X31	.635

	Estimate
X32	.901
X33	.883
X34	.288
X35	.501
X14	.487
X13	.787
X12	.466
X11	.219
Y21	.509
Y22	.666
Y23	.758
Y24	.503
X21	.250
X22	.796
X23	.869
X24	.662



Hasil Uji Validitas
dan Reliabilitas dengan CFA



Lampiran 5
Hasil Analisis SEM

Analysis Summary

Date and Time

Date: Tuesday, September 23, 2014
Time: 2:45:03 PM

Title

Analisis sem: Tuesday, September 23, 2014 02:45 PM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 100

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X24
X23
X22
X21
Y24
Y23
Y22
Y21
X11
X12
X13
X14
X35
X34
X33
X32
X31
Y11
Y12
Y13
Y14

Unobserved, endogenous variables

Y2
 Y1
 Unobserved, exogenous variables
 X2
 e8
 e7
 e6
 e5
 e21
 e20
 e19
 e18
 X3
 X1
 e22
 e23
 e1
 e2
 e3
 e4
 e13
 e12
 e11
 e10
 e9
 e14
 e15
 e16
 e17

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 49
 Number of observed variables: 21
 Number of unobserved variables: 28
 Number of exogenous variables: 26
 Number of endogenous variables: 23

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	0	0	0	28
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	23	5	26	0	0	54
Total	51	5	26	0	0	82

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y14	1.000	4.000	-.322	-1.316	1.397	.852
Y13	2.000	4.000	-.416	-1.698	-.665	-1.357
Y12	1.000	5.000	-.541	-1.210	.479	.978
Y11	2.000	5.000	-.540	-.204	-.386	-.787
X31	1.000	5.000	-.878	-1.583	.282	.575
X32	1.000	5.000	-.992	-1.051	1.074	1.192
X33	1.000	5.000	-1.085	-1.429	1.143	1.333
X34	2.000	5.000	-.597	-1.439	.166	.339
X35	2.000	5.000	-1.096	-1.474	1.410	1.878
X14	1.000	5.000	-.609	-.486	.407	.831
X13	1.000	5.000	-1.408	-.748	1.758	.589
X12	1.000	5.000	-1.354	-1.527	1.310	1.673
X11	1.000	5.000	-1.424	-1.813	1.663	1.394
Y21	1.000	5.000	-.305	-1.243	.559	1.141
Y22	1.000	5.000	-.318	-1.297	.846	1.726
Y23	1.000	5.000	-.273	-1.113	.563	1.149
Y24	1.000	5.000	.017	.068	.714	1.457
X21	1.000	5.000	-.139	-.566	.608	1.241
X22	2.000	5.000	-.871	-.558	.204	.416
X23	1.000	5.000	-1.411	-1.760	1.729	1.530
X24	1.000	5.000	-1.108	-1.524	.895	1.827
Multivariate					11.520	1.427

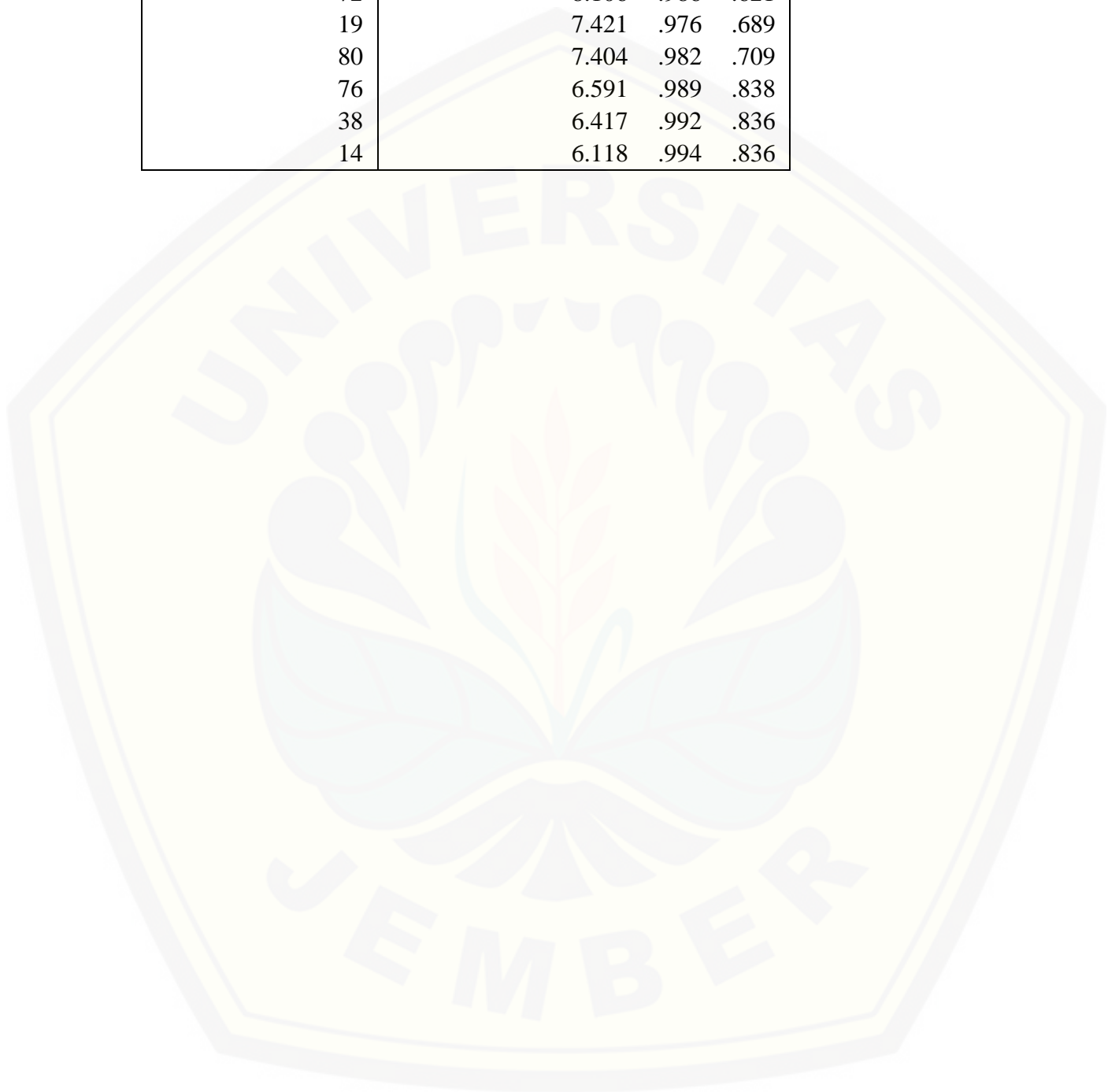
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
74	34.096	.035	.065
75	33.990	.036	.030
54	33.194	.044	.033
5	30.985	.074	.204
23	30.098	.090	.289
17	30.015	.092	.205
65	29.230	.109	.289
60	28.964	.115	.256
7	28.853	.118	.194
67	28.399	.129	.216
97	27.741	.148	.304
3	26.747	.179	.535

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
66	25.590	.223	.816
45	25.561	.224	.750
88	25.526	.225	.679
47	25.119	.242	.732
78	24.546	.267	.831
82	24.502	.269	.779
49	24.247	.281	.788
32	24.177	.285	.741
86	23.932	.296	.751
20	23.495	.318	.822
36	23.279	.329	.827
21	23.211	.333	.788
4	23.090	.339	.763
34	22.659	.362	.838
16	22.402	.377	.857
55	22.182	.389	.867
31	22.081	.395	.846
50	21.869	.407	.856
71	21.637	.421	.871
6	21.432	.433	.879
1	21.402	.435	.842
39	21.058	.455	.888
30	21.011	.458	.858
18	20.811	.471	.867
56	20.727	.476	.845
70	20.297	.503	.912
40	19.752	.537	.967
90	19.729	.538	.953
62	19.541	.550	.957
99	19.500	.553	.942
87	19.394	.560	.934
43	19.386	.560	.906
94	18.960	.588	.953
25	18.899	.592	.940
73	18.590	.611	.961
27	18.544	.614	.947
15	18.534	.615	.924
95	18.415	.623	.917
9	18.321	.629	.905
61	18.233	.634	.890

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
37	18.137	.640	.875
85	17.992	.650	.873
48	17.822	.660	.878
68	17.778	.663	.845
46	17.302	.693	.927
13	17.284	.694	.898
79	17.114	.704	.901
44	17.010	.711	.888
84	17.007	.711	.843
83	16.711	.728	.884
58	16.646	.732	.857
100	16.618	.734	.812
33	16.603	.735	.754
63	16.534	.739	.711
77	16.378	.748	.707
8	16.355	.749	.636
29	16.279	.754	.588
41	16.211	.758	.533
28	16.128	.762	.484
24	15.998	.770	.459
59	15.889	.776	.422
69	15.825	.779	.361
64	15.663	.788	.349
35	15.330	.806	.420
10	14.690	.838	.650
93	14.302	.856	.735
92	14.286	.857	.645
89	13.575	.887	.845
22	13.491	.890	.797
12	13.217	.901	.810
2	13.163	.903	.736
98	12.961	.910	.712
52	12.858	.914	.636
91	12.751	.917	.550
51	11.948	.941	.762
81	11.914	.942	.638
11	11.293	.957	.736
53	10.837	.966	.744
96	10.525	.971	.676
42	10.384	.973	.503

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
26	9.704	.983	.476
57	8.477	.993	.484
72	8.106	.986	.621
19	7.421	.976	.689
80	7.404	.982	.709
76	6.591	.989	.838
38	6.417	.992	.836
14	6.118	.994	.836



Sample Covariances (Group number 1)

	Y14	Y13	Y12	Y11	X31	X32	X33	X34	X35	X14	X13	X12	X11	Y21	Y22	Y23	Y24	X21	X22	X23	X24	
Y14	.321																					
Y13	.217	.373																				
Y12	.172	.172	.480																			
Y11	.172	.190	.276	.408																		
X31	.308	.246	.256	.235	.890																	
X32	.234	.200	.232	.187	.611	.734																
X33	.227	.213	.212	.191	.610	.682	.780															
X34	.092	.098	.122	.080	.301	.310	.373	.633														
X35	.178	.134	.182	.168	.419	.446	.449	.419	.625													
X14	.106	.152	.212	.133	.267	.216	.194	.152	.198	.578												
X13	.111	.145	.218	.203	.294	.296	.258	.155	.199	.364	.564											
X12	.075	.105	.190	.170	.325	.290	.260	.265	.265	.280	.380	.710										
X11	.091	.085	.158	.153	.114	.156	.118	.165	.199	.194	.244	.250	.664									
Y21	.169	.119	.200	.142	.397	.314	.324	.149	.249	.174	.236	.240	.046	.590								
Y22	.179	.193	.278	.217	.368	.354	.316	.133	.297	.232	.296	.280	.186	.386	.588							
Y23	.194	.168	.288	.218	.417	.396	.393	.213	.347	.204	.279	.315	.209	.381	.441	.701						
Y24	.121	.101	.190	.159	.277	.258	.283	.095	.185	.188	.267	.225	.157	.265	.307	.475	.627					
X21	.157	.113	.122	.140	.266	.240	.273	.138	.214	.122	.155	.105	.125	.139	.183	.178	.140	.493				
X22	.184	.164	.220	.241	.418	.352	.367	.189	.249	.162	.253	.215	.163	.255	.273	.280	.247	.244	.727			
X23	.217	.215	.186	.227	.427	.345	.364	.190	.268	.201	.260	.235	.190	.267	.304	.308	.251	.295	.633	.794		
X24	.173	.171	.156	.176	.368	.323	.347	.161	.279	.139	.237	.210	.137	.252	.281	.327	.254	.251	.566	.620	.834	

Determinant of sample covariance matrix = 64.079

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 231
 Number of distinct parameters to be estimated: 54
 Degrees of freedom (231 - 54): 177

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 192.532
 Degrees of freedom = 177
 Probability level = .201

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X2	.177	.079	2.235	.025	par_7
Y1 <--- X3	.250	.110	2.266	.023	par_8
Y1 <--- X1	.358	.179	1.998	.046	par_12
Y2 <--- Y1	.313	.143	2.186	.029	par_9
Y2 <--- X2	.054	.070	.772	.440	par_10
Y2 <--- X3	.260	.107	2.432	.015	par_11
Y2 <--- X1	.358	.169	2.112	.035	par_13
X24 <--- X2	1.000				
X23 <--- X2	1.118	.099	11.282	***	par_1
X22 <--- X2	1.024	.096	10.698	***	par_2
X21 <--- X2	.472	.093	5.095	***	par_3
Y24 <--- Y2	1.000				
Y23 <--- Y2	1.410	.178	7.906	***	par_4
Y22 <--- Y2	1.383	.227	6.085	***	par_5
Y21 <--- Y2	1.189	.211	5.641	***	par_6
X11 <--- X1	1.000				
X12 <--- X1	1.515	.358	4.232	***	par_14
X13 <--- X1	1.756	.392	4.476	***	par_15
X14 <--- X1	1.399	.331	4.230	***	par_16
X35 <--- X3	1.000				
X34 <--- X3	.738	.112	6.573	***	par_17
X33 <--- X3	1.502	.171	8.766	***	par_18
X32 <--- X3	1.492	.168	8.903	***	par_19

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X31 <--- X3	1.368	.181	7.568	***	par_20
Y11 <--- Y1	1.000				
Y12 <--- Y1	1.040	.155	6.698	***	par_21
Y13 <--- Y1	.887	.152	5.832	***	par_22
Y14 <--- Y1	.855	.145	5.881	***	par_23

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

	Estimate
Y1 <--- X2	.277
Y1 <--- X3	.290
Y1 <--- X1	.287
Y2 <--- Y1	.310
Y2 <--- X2	.084
Y2 <--- X3	.299
Y2 <--- X1	.284
X24 <--- X2	.814
X23 <--- X2	.933
X22 <--- X2	.892
X21 <--- X2	.500
Y24 <--- Y2	.604
Y23 <--- Y2	.805
Y22 <--- Y2	.863
Y21 <--- Y2	.741
X11 <--- X1	.466
X12 <--- X1	.682
X13 <--- X1	.888
X14 <--- X1	.698
X35 <--- X3	.695
X34 <--- X3	.509
X33 <--- X3	.935
X32 <--- X3	.957
X31 <--- X3	.797
Y11 <--- Y1	.741
Y12 <--- Y1	.711
Y13 <--- Y1	.688
Y14 <--- Y1	.715

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--> X3	.230	.058	3.993	***	par_24
X2 <--> X1	.136	.046	2.971	.003	par_25
X3 <--> X1	.111	.036	3.041	.002	par_26

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e13 <--> e12	.196	.046	4.295	***	par_27
e21 <--> e20	.152	.044	3.423	***	par_28

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 <--> X3	.563
X2 <--> X1	.481
X3 <--> X1	.530
e13 <--> e12	.504
e21 <--> e20	.485

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	.552	.114	4.826	***	par_29
X3	.302	.077	3.901	***	par_30
X1	.144	.063	2.280	.023	par_31
e22	.113	.033	3.445	***	par_32
e23	.079	.028	2.808	.005	par_33
e8	.282	.047	5.953	***	par_34
e7	.103	.032	3.250	.001	par_35
e6	.148	.032	4.632	***	par_36
e5	.370	.054	6.856	***	par_37
e21	.399	.063	6.347	***	par_38
e20	.246	.048	5.143	***	par_39
e19	.150	.037	4.095	***	par_40
e18	.266	.045	5.862	***	par_41
e1	.520	.077	6.707	***	par_42
e2	.380	.064	5.925	***	par_43
e3	.119	.041	2.879	.004	par_44
e4	.296	.050	5.968	***	par_45
e13	.323	.048	6.710	***	par_46
e12	.469	.068	6.886	***	par_47
e11	.098	.022	4.433	***	par_48
e10	.061	.019	3.179	.001	par_49
e9	.325	.051	6.396	***	par_50
e14	.184	.036	5.077	***	par_51
e15	.237	.045	5.258	***	par_52
e16	.197	.036	5.513	***	par_53
e17	.157	.031	5.142	***	par_54

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

	Estimate
Y1	.498
Y2	.656
Y14	.511
Y13	.473
Y12	.506
Y11	.549
X31	.635
X32	.916
X33	.874
X34	.260
X35	.483
X14	.488
X13	.788
X12	.465
X11	.217
Y21	.549
Y22	.745
Y23	.649
Y24	.365
X21	.250
X22	.796
X23	.870
X24	.662

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y1	.358	.250	.177	.000	.000
Y2	.470	.339	.109	.313	.000
Y14	.306	.214	.151	.855	.000
Y13	.318	.221	.157	.887	.000
Y12	.373	.260	.184	1.040	.000
Y11	.358	.250	.177	1.000	.000
X31	.000	1.368	.000	.000	.000
X32	.000	1.492	.000	.000	.000
X33	.000	1.502	.000	.000	.000
X34	.000	.738	.000	.000	.000
X35	.000	1.000	.000	.000	.000
X14	1.399	.000	.000	.000	.000
X13	1.756	.000	.000	.000	.000
X12	1.515	.000	.000	.000	.000
X11	1.000	.000	.000	.000	.000

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y21	.559	.403	.130	.373	1.189
Y22	.650	.468	.151	.433	1.383
Y23	.663	.477	.154	.442	1.410
Y24	.470	.339	.109	.313	1.000
X21	.000	.000	.472	.000	.000
X22	.000	.000	1.024	.000	.000
X23	.000	.000	1.118	.000	.000
X24	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y1	.287	.290	.277	.000	.000
Y2	.373	.389	.170	.310	.000
Y14	.205	.207	.198	.715	.000
Y13	.197	.199	.191	.688	.000
Y12	.204	.206	.197	.711	.000
Y11	.213	.215	.205	.741	.000
X31	.000	.797	.000	.000	.000
X32	.000	.957	.000	.000	.000
X33	.000	.935	.000	.000	.000
X34	.000	.509	.000	.000	.000
X35	.000	.695	.000	.000	.000
X14	.698	.000	.000	.000	.000
X13	.888	.000	.000	.000	.000
X12	.682	.000	.000	.000	.000
X11	.466	.000	.000	.000	.000
Y21	.276	.288	.126	.230	.741
Y22	.322	.336	.146	.268	.863
Y23	.300	.313	.137	.250	.805
Y24	.225	.235	.102	.187	.604
X21	.000	.000	.500	.000	.000
X22	.000	.000	.892	.000	.000
X23	.000	.000	.933	.000	.000
X24	.000	.000	.814	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y1	.358	.250	.177	.000	.000
Y2	.358	.260	.054	.313	.000
Y14	.000	.000	.000	.855	.000
Y13	.000	.000	.000	.887	.000
Y12	.000	.000	.000	1.040	.000

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y11	.000	.000	.000	1.000	.000
X31	.000	1.368	.000	.000	.000
X32	.000	1.492	.000	.000	.000
X33	.000	1.502	.000	.000	.000
X34	.000	.738	.000	.000	.000
X35	.000	1.000	.000	.000	.000
X14	1.399	.000	.000	.000	.000
X13	1.756	.000	.000	.000	.000
X12	1.515	.000	.000	.000	.000
X11	1.000	.000	.000	.000	.000
Y21	.000	.000	.000	.000	1.189
Y22	.000	.000	.000	.000	1.383
Y23	.000	.000	.000	.000	1.410
Y24	.000	.000	.000	.000	1.000
X21	.000	.000	.472	.000	.000
X22	.000	.000	1.024	.000	.000
X23	.000	.000	1.118	.000	.000
X24	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y1	.287	.290	.277	.000	.000
Y2	.284	.299	.084	.310	.000
Y14	.000	.000	.000	.715	.000
Y13	.000	.000	.000	.688	.000
Y12	.000	.000	.000	.711	.000
Y11	.000	.000	.000	.741	.000
X31	.000	.797	.000	.000	.000
X32	.000	.957	.000	.000	.000
X33	.000	.935	.000	.000	.000
X34	.000	.509	.000	.000	.000
X35	.000	.695	.000	.000	.000
X14	.698	.000	.000	.000	.000
X13	.888	.000	.000	.000	.000
X12	.682	.000	.000	.000	.000
X11	.466	.000	.000	.000	.000
Y21	.000	.000	.000	.000	.741
Y22	.000	.000	.000	.000	.863
Y23	.000	.000	.000	.000	.805
Y24	.000	.000	.000	.000	.604
X21	.000	.000	.500	.000	.000
X22	.000	.000	.892	.000	.000
X23	.000	.000	.933	.000	.000

	X1	X3	X2	Y1	Y2
X24	.000	.000	.814	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	.112	.078	.055	.000	.000
Y14	.306	.214	.151	.000	.000
Y13	.318	.221	.157	.000	.000
Y12	.373	.260	.184	.000	.000
Y11	.358	.250	.177	.000	.000
X31	.000	.000	.000	.000	.000
X32	.000	.000	.000	.000	.000
X33	.000	.000	.000	.000	.000
X34	.000	.000	.000	.000	.000
X35	.000	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000	.000
Y21	.559	.403	.130	.373	.000
Y22	.650	.468	.151	.433	.000
Y23	.663	.477	.154	.442	.000
Y24	.470	.339	.109	.313	.000
X21	.000	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X3	X2	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	.089	.090	.086	.000	.000
Y14	.205	.207	.198	.000	.000
Y13	.197	.199	.191	.000	.000
Y12	.204	.206	.197	.000	.000
Y11	.213	.215	.205	.000	.000
X31	.000	.000	.000	.000	.000
X32	.000	.000	.000	.000	.000
X33	.000	.000	.000	.000	.000
X34	.000	.000	.000	.000	.000
X35	.000	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000	.000

	X1	X3	X2	Y1	Y2
X13	.000	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000	.000
Y21	.276	.288	.126	.230	.000
Y22	.322	.336	.146	.268	.000
Y23	.300	.313	.137	.250	.000
Y24	.225	.235	.102	.187	.000
X21	.000	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	54	192.532	177	.201	1.088
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	1417.455	210	.000	6.750

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.037	.935	.901	.655
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.252	.231	.154	.210

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.864	.839	.987	.985	.987
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.843	.728	.832
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	15.532	.000	53.311
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1207.455	1091.968	1330.403

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.945	.157	.000	.538
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	14.318	12.197	11.030	13.438

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.030	.000	.055	.894
Independence model	.241	.229	.253	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	300.532	331.390	441.212	495.212
Saturated model	462.000	594.000	1063.794	1294.794
Independence model	1459.455	1471.455	1514.163	1535.163

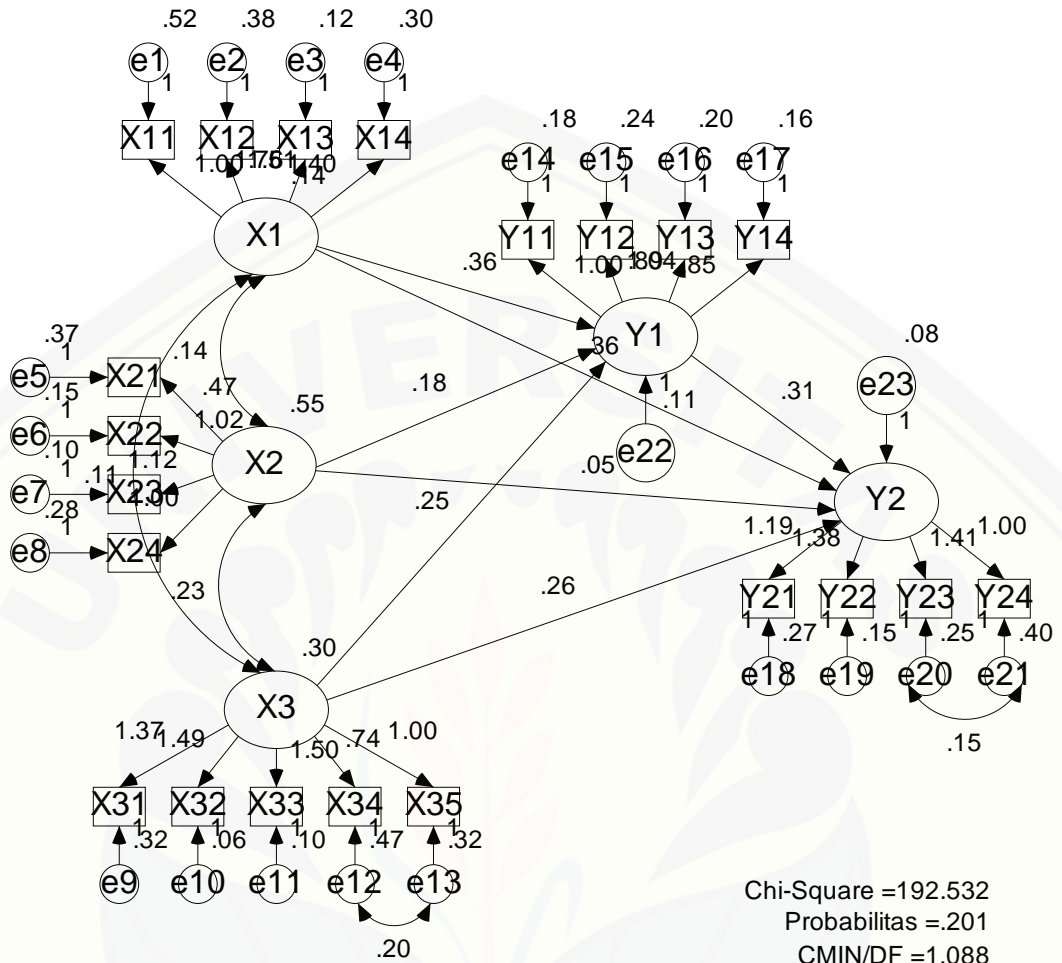
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.036	2.879	3.417	3.347
Saturated model	4.667	4.667	4.667	6.000
Independence model	14.742	13.575	15.984	14.863

HOELTER

Model	HOELTER	
	.05	.01
Default model	108	116
Independence model	18	19

Analisis SEM:
 Pengaruh Persepsi atas Penghargaan dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai



DAFTAR PUSTAKA

- Akrioyd, D., B. Richards, and T. O'Brien. 2002. *The Predictive Value Selected Intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants of Health Occupations Teacher' Work Satisfaction: Journal of Health Occupation Education*. 7. 2. 1-22. North Carolina.
- Akrioyd, D., B. Richards, and T. O'Brien. 2002. *The Predicting The organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Teacher by Work Related Rewards: Journal Industrial Teacher Education*. 32. 1. 1-14. North Carolina
- Albanes, Robert, and Fleet, David D. Van, 1983. *Organization Behavior: Managerial View Point*, New York: The Dryden Press cd.
- Algifari, 2000. *Analisis Regresi: Teori, Kasus dan Solusi*. Edisi ke-2. Cetakan ke-1. Yogyakarta: BPF.
- Arbuckle, J.L. and Wothke W. 1999. *Amos 5.1 User's Guide* : SPSS Small Waters Corporation.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi ke-5. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh., 1994, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan Pertama, Liberty, Yogyakarta
- Bergmann, Thomas J., and Scarpello, Vida Gulbinas. 2002. *Compensation Decision Making*. Oih: South Western, Thomas Learning.
- Bernardin, H-jhon and Joyce F.A. Russel, 1993, *Human Resources Management, An Experiential Approach*, Mc Graw-Hill.Inc. New York.
- Buchari, Zainun, 1989. *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.
- Buraidah dan Lieke E. M. W. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X. Tesis Tidak dipublikasikan. Jakarta: Pascasarjana Psikolog Universitas Gunadarma.
- Byars, L, and Lesli W., Roe, 1984, *Human Resources and Personnel Management* , Richard D. Irwin Inc, Homewood Illinois.
- Cascio, Wayne F., 2003. *Managing Human Resources Management Productivity: Quality of Work Life, Profit*. New York: McGraw-Hill.
- Colbery, B. M. 2004. *Faculty Satisfaction and Organizational Commitment with Industry-University Reasearch Center*. North Carolina. 1-15.
- Cohen et al. 1992. *Effective Behavior in Organizations*. 5th Edition. Boston, MA: Richard D. Irwin, Inc.

- _____. 2001. *Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts, and Student Experiences*. 7th Edition. New York: America: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L., and Noe, Raymond A. 2001. *Organizational Behavior*. USA: South-Western Publishing Thomson Learning.
- Davis, Duane, and Cosenza, Robert M. 1993. *Business Research for Decision Making*. California: Wadsworth.
- Deluca, Matthew J. 1991. *Compensation Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Editor Griffeth, Rodger W. (Ed). 2004. *Human Resources Management*. 14. 2. (June). New York: University of New Orleans, Elsevier.
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, ikatan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Flanery et al. 1996. *People, Performance, and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*. New York: The Free Press.
- Frappaolo, Carl. 2003. *Manajemen Pengetahuan: Cara Cepat Mendongkrak Modal Intelektual Di Perusahaan Anda*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Gannon, Martin J. 1977. *Management An Organizational Perspective*. Boston Toronto: Press Little Brown.
- George, Jenifer M., and Jones, Gareth R. 2005. *Understanding and Managing Organization Behavior*. 4th Edition. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Gerhart, Barry, and Rynes, Sara L. 2003. *Compensation Theory Evidence and Statagic Implications*. California: Foundations for Organizational Science and Sage Pulication Saries.
- Gibson et al. 2003. *Organizations Behavior structure Processes*. 11th Edition. New York: MacGraw Hill Irwin.
- Gibson, Ivancevich, Dornely, 1992, *Organisasi perilaku, Stuktur, Proses, Edisi ke – 5*, cetakan ke – 5, Erlangga, Jakarta.
- Greenberg, Jerald. 2002. *Managing Behavior in Organizations*. 3th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, Joseph F.Jr., Anderson, Ralph.E., Tatham, Ronald.L. and Black William.C. 1998. *Multivariate data Analysis*. 5 th Edition, Prentice Hall, Inc Upper Saddle River, New Jersey.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Managing Behavior in Organizations*. 3th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Hussey, David. 2002. *Business Driven Human Resources Management Best Practice Blueprint*. USA: John Wiley and Son, Ltd.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akutansi dan Manajemen*. Edisi ke-1. Yogyakarta: BPrh.
- Ivancevich, John M. 1987. *Organizational Behavior and Management*. Texas: Business Publication, Inc.
- Johns, Ganry. 1992. *Organizational Behavior Understanding Life at Work*. 3th Edition. New York: Harper Collin Publisher.
- Jernigan, I.E. III, Joyce M. Beggs and Gary F. Kohut. 2002. Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment. *Academy of Management Journal*. Vol 37. 34.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 1992. *Organizational Behavior*. 2nd Edition. Boston: Irwin.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi "Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?"*. Jakarta: PT Erlangga.
- Li, Lamp. Human Motivation in The Work Organization: Theories and Implications 262.
- Lawler III, Edward E., Susan Albers Mohrman and George Benson. 2001. *Organizing for High Performance Employees Involment, TQM, Reengineering and Knowledge Management in The Fortune 100*. The CEO Report San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III, Edward E. 2003. *Treat People Right 'How Organizations and Individuals can Propel each other Into a Virtuous Spiral of Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization Behavior*. 8th Edition. North America: McGrawHill/ Irwin.
- Mangkunegoro, A. Prabu, 2000, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ke VIII, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta .
- Martoyo, Susilo, 1992 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Menzies Black, James 1998, *Manajemen dan Supervisor*, Penerbit LPPM, Jakarta.
- Milkovich, George T. and Boudreau, 1991; *Human Resource Management*, Boston Irwin Homewood.

- Moekiyat, 1997, *Manajemen Tenaga Kerja Dengan Hubungan Kerja*, Pioner Jaya Bandung.
- Nunnally, 1969. *Using Mutivariate Statistics*, third edition, Harper Collin. New York
- Merhorn et al. 2004. *Core Concept of Organization Behavior*. San Francisco: John Wiley and Son.
- Minner, John B. 1988. *Organizational Behavior Performance and Productivity*. 1st Edition. Canada Toronto: Random House, Business Division.
- Mondy et al. 1990. *Management and Organization Behavior*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Nursanti Desy, Tinjung. 2001. *Rencana Ketetapan Sistem Reward sebagai Mekanisme Esensial Peningkatan Keefektifitasan Organizational*, Jurnal ekonomi STEI, No 4/ Th X/ 18/ Oktober-Desember.
- Organ, Dennis W., and Hamner, W. Clay. 1982. *Organization Behavior An Applied Psychological Approach*. Revised Edition. Texas: Bussiness Publications, Inc. Plano.
- Osland et al. 2001. *The Organizational Behavior Reader*. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Palagia, Misail, Brasit, Nurdin dan Amar, M. Yunus. 2010. *Remunerasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak di Kota Makasar*. Tesis. Makasar: Universitas Hasanudin, Program Pascasarjana.
- Pierce, Jon L., and Gardner, Donald G., with Durham, Randall . 2002. *Management, Organizational Behavior, An Integrated Perspective*. Ohio: South Western, Thomson Learning.
- Pilbeam, Stephen, and Corbridge, Marjorie. 2002. *People Resourcing Human Resources Management in Practice*. 2nd Edition. England: Prentice Hall.
- Reitz, H. Joseph. 1977. *Behavior in Organization*. Ontario: Richard Irwin.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 Terjemahan Handayana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prehallindo.
- _____. 2003. *Organization Behavior*. 10th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan ke-1. Jakarta: PT Elex Media Computindo.

- Sisk, Henry L. 1997. *Management and Organization*. 3th Edition. Ohio: South western Pulishing.
- Sudjana. 1996. *Statistika untuk Ekonomi dan Niaga*. Bandung.
- Sugiono, D.R. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-5. Bandung: Alfabeta.
- Sukadar. 2009. *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaji dan Reward terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Medan*. Tesis tidak dipublikasikan. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Tania, Anastasia dan Edi M. Sutanto. 2013. melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. *ARORA* Vol. 1, No. 3, (2013). Surabaya.
- The CEO Report Lawler III et al. 2001. *Organizing for High Performance Employee Involvement, TQM, Reengineering and Knowledge Management in The Fortune 100*. Sanfrancisco: John Wiley and Son.
- Vecchio, Robert P. 2003. *Orgnizational Behavior: Core Concept*, 5th Edition. Ohio: Thomson, South-Western.
- Weiss, Joseph W. 2001. *Organizational Behavior and Change `Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. 2nd Edition. Ohio: South-Western Thomson Learning, College Publishing.
- Williams, Jane. 2005. *Job Satisfactin and Organizational Commitment*. *Journal of A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry*. Indianapolis.
- Wilson, Thomas B. 1994. *Innovative Reward System for The Changing Workplace*. USA: McGraw-Hill.
- Zachary, Wm.B., and Kuzuhara, Loren W. 2005. *Organizational Behavior Integrated Model and Application*. USA: Thomson, South-Western